

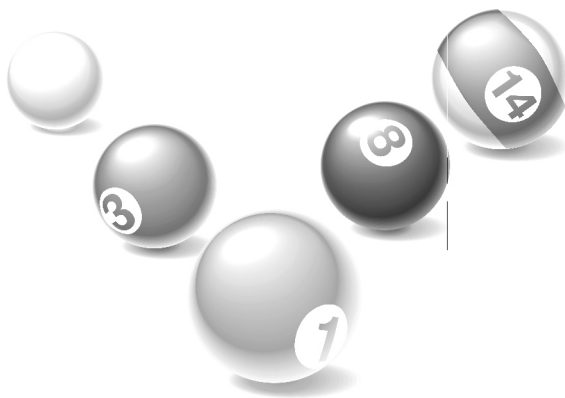
人力资源管理实务操作丛书

# 人才测评

## 方法与应用

(第2版)

刘远我 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

人才测评：方法与应用 / 刘远我著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2011.9  
（人力资源管理实务操作丛书）  
ISBN 978-7-121-12953-7

I. ①人… II. ①刘… III. ①人员测评工程 IV.①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 024681 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：26.25 字数：590 千字

印 次：2011 年 9 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

## 再版前言

自《人才测评——方法与应用》一书出版以来，得到了广大读者的厚爱，先后已5次重印，许多企事业单位的读者给我来信评价这本书的实用性以及对他们的帮助，还有部分高校来信说已将这本书作为他们的教材，这有点出乎我的预料，因为一本书既突出实用性又具有系统性并不容易，我为此也备感欣慰。坦率地说，我这些年从事人才评价工作非常忙，已经没有时间和精力再来写什么书了，个人的兴趣也主要在人才评价实务方面。本书的第2版之所以能够完成，那多半是因为广大读者的鼓励，同时也有电子工业出版社王慧丽和杨洪军两位编辑的鼓励和支持。

本书第2版在架构和体例上还是沿用了第1版的模式，全书分为3大部分，其中第1部分介绍现代人才测评基础，包括现代人才测评导论、人才测评原理以及作为测评基础的岗位胜任特征分析技术；第2部分介绍现代人才测评方法，包括心理测验、笔试、主要的面试技术、小组讨论、角色扮演、文件筐测验和评价中心技术；第3部分主要介绍现代人才测评技术在实践中的应用，包括测评技术在企业人员招聘与人力资源普查中的应用，在机关、事业单位公开招聘中的应用，以及在管理人员竞争上岗与公选中的应用。

与第1版相比，第2版的改进主要体现在以下三个方面：一是强调系统性，在第1部分增加了一章专门介绍人才测评原理，包括测评基础、信度和效度等；在第2部分增加了一章专门讨论笔试，因为中国是笔试的故乡，而且目前无论是在人才选拔还是竞争上岗中都普遍采用笔试评价技术；二是突出应用性，在第2部分增加了一章专门讨论行为性面试技术，因为这种技术在企事业单位的人员招聘和人力资源诊断中得到了相当广泛的应用，本章不仅介绍了行为性面试的基本原理，而且更突出其操作实

#### IV 人才测评——方法与应用（第2版）

施程序与注意事项，并分类给出了许多行为性面试问题，供广大实践者参考使用；三是保持时效性，本书第1版已经问世近4年，有些资料和案例可能未必能代表当前人才测评的实践成果，为此，笔者对不少内容和案例进行了更新，以便与时俱进。考虑到新增内容较多，篇幅较长，我们在第2版中删除了每章后面的“本章小结”。

人才测评是我十多年来最关注和最感兴趣的领域，现在我的工作依然是人才评价，这对我来说是非常幸运的，毕竟个人的职业与价值追求相一致是很难得的。当然，人才评价实践中需要探索的问题还很多，面临的形势也日益严峻，这里想借用屈原的话来表达我的体会和心态：“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”

作 者

2011年9月

# 第 1 版前言

10 年前，当我还在北京师范大学心理系攻读博士学位时，出于对人才测评事业的热爱，我与几位同窗好友应经济科学出版社的邀请编著了《现代实用人才测评技术》一书，得到了许多同行的鼓励和好评。那时，社会上许多人对人才测评还只是抱着将信将疑的态度，今天，人们对人才测评已经有了相当的认可，企事业单位的人力资源管理者更是将人才测评广泛应用于人员选拔与招聘、人员发展、人员培训以及人力资源诊断中。可以说，过去这 10 年也是中国人才测评事业发展最快的时期，无论是在测评技术的传播还是商业化应用方面，人才测评事业都取得了长足的进步，我也目睹了我的许多朋友在这一时期的人才测评服务中得到不断的发展。正是在这样一种背景下，作为长期从事和热爱测评事业的笔者，我也很愿意将自己多年来在人才测评方面的实践和思考整理出来，以便与广大同行和感兴趣的读者分享。

本书系统地介绍了人才测评技术及其应用。全书分 3 大部分，共计 14 章，其中第 1 部分介绍现代人才测评的背景和基础，包括人才测评的发展状况、作用、内容、方法和作为测评基础的胜任特征分析技术；第 2 部分介绍现代人才测评的主要技术，包括心理测验、陈述性面试、情景性面试、小组讨论、角色扮演、文件筐测验和评价中心技术；第 3 部分主要介绍人才测评技术在实践中的应用，包括测评技术在企业人员招聘与人力资源普查中的应用，在机关、事业单位公开招聘中的应用，以及在管理人员竞争上岗与公选中的应用。

本书具有以下几个特点：

一是实用性。本书全面介绍了各种人才测评技术的设计与操作实施程序，并结合实际案例加以说明，力求读者把握测评技术的组织实施要点。同时，笔者在测评技术

的介绍中提供了许多实际案例，许多案例是笔者在实践中创新性地应用测评技术的范例，相信会对读者有所启发，特别是对企事业单位的人力资源管理者将会有直接的帮助。

二是科学性。人才测评是一门很深的学问，所以要真正把握各种人才测评技术，必须了解其实质，包括各种测评技术的适用情景、设计思路、评价要素等多个方面。为此，笔者的专业功底和实践经验使本书从内容到体例都力求做到科学严谨，同时引用了国内外最新的人才测评实践经验和研究成果，许多成果首次公开与读者见面。

三是创新性。笔者一直认为在中国做人才评价是最难的，因为我们的应聘者太聪明，他们琢磨各种测评技术的积极性比许多考官还高，这就容易导致测评技术应用效果的下降。为此，笔者始终竭力主张在实践中不断创新人才测评技术，这样才能做到“道高一尺，魔高一丈”。正基于此，本书不仅对传统的测评方法进行了全面的介绍，而且对情景性面试、角色扮演、文件筐测验等情景模拟技术进行了系统的探索，特别是对情景性面试和角色扮演进行了大胆的创新，设计了独特、新颖的模拟面谈样例和情景性面试样例，其中有的样例是笔者在实际测评服务中摸索出来的，应用效果很好。

四是操作性。人才测评是一项操作性很强的技术，所以本书也很突出这一特点，应试者只要翻看一下本书便不难发现，不论是题目设计还是各种情景模拟技术的操作实施，本书都给出了可操作的具体程序与方法，而不是空洞地就事论事。

笔者在人才测评方面的积累得益于多年来许多前辈的指导和帮助：北京师范大学心理学院的张厚粲教授、车宏生教授、郑日昌教授，中国科学院心理学研究所的徐联仓研究员、时勘研究员、王二平研究员，北京社会心理研究所的冯伯麟研究员，浙江大学管理学院的王重鸣教授，中国人才研究会的王通讯研究员，在此向他们表示崇高的敬意！同时，与许多同行朋友的合作与交流也给了我很大的帮助：中国人力资源研究会的谷向东博士，中国人民大学商学院的章凯教授，江苏省人事厅的陈社育博士，中组部领导干部考试与测评中心的孙泽兵副主任，上海诺姆四达的苏永华博士、彭平根博士，清华大学经济管理学院吴志明博士，广州智尊企业管理顾问有限公司的张军照总经理，中国南方人才市场的蔡圣刚博士，在此向他们表示最真诚的感谢！最后的感谢给我的爱人韩丽丽和孩子刘语涵，没有他们长期的支持和理解，要完成这一书稿也是不可思议的。

本书的出版得到电子工业出版社王慧丽编辑的大力支持和帮助，对她为本书付出

的辛勤劳动表示由衷的感谢!

本书对机关、企事业单位人力资源管理人员具有直接的指导作用,同时,本书对于广大对人才测评感兴趣的读者和各种人才评价中介服务机构来说,也具有重要的参考价值。

刘远我

2007年4月





# 目 录

## 第 1 部分 现代人才测评基础

第 1 章	现代人才测评导论	2
1.1	现代人才测评的作用与认识误区	3
1.2	现代人才测评的发展状况	8
1.3	现代人才测评的主要方法	13
1.4	现代人才测评的主要内容	19
1.5	现代人才测评技术应用中的问题与发展趋势	22
第 2 章	人才测评原理	26
2.1	人才测评的理论基础	27
2.2	人才测评的信度	29
2.3	人才测评的效度	35
第 3 章	岗位胜任特征模型	47
3.1	胜任特征的内涵	48
3.2	胜任力模型及其作用	51
3.3	胜任力模型的构建	58
3.4	胜任力模型的构建方法：BEI	63
3.5	胜任力模型应用中的误区与对策	67

## 第2部分 现代人才测评方法

第4章	能力测验	72
4.1	一般能力测验：智力测验	73
4.2	职业能力倾向测验	80
4.3	特殊能力测验	88
4.4	创造力测验	91
第5章	动力测验	98
5.1	价值观测验	99
5.2	动机测验	104
5.3	职业兴趣测验	109
第6章	人格测验	115
6.1	人格的概念及人格的理论	116
6.2	人格测量的方法	122
6.3	自陈式量表法	126
6.4	投射测验	133
6.5	其他人格测量方法	138
第7章	笔试	142
7.1	笔试概述	143
7.2	笔试的主要类别和题型	146
7.3	笔试试卷结构与试题编制	150
7.4	笔试的实施与计分	158
第8章	面试技术	166
8.1	面试概述	167
8.2	面试的操作实施过程	174
8.3	面试中的倾听、提问与观察	180

8.4 面试结果的评定与综合 .....	186
<b>第 9 章 行为性面试 .....</b>	<b>196</b>
9.1 行为性面试概述 .....	197
9.2 行为性面试的题目设计 .....	202
9.3 行为性面试的操作过程 .....	209
9.4 各类行为性面试题样例 .....	225
<b>第 10 章 情景性面试 .....</b>	<b>232</b>
10.1 情景性面试概况 .....	233
10.2 背景性面试 .....	235
10.3 工作模拟面试 .....	244
<b>第 11 章 无领导小组讨论 .....</b>	<b>249</b>
11.1 无领导小组讨论概述 .....	250
11.2 无领导小组讨论的题目编制 .....	254
11.3 无领导小组讨论的实施 .....	258
11.4 无领导小组讨论的结果评定 .....	261
11.5 无领导小组讨论样例 .....	264
<b>第 12 章 角色扮演法 .....</b>	<b>271</b>
12.1 角色扮演法的概念和特点 .....	272
12.2 角色扮演法的主要类别 .....	275
12.3 角色扮演法的实施 .....	280
12.4 角色扮演法的结果评定 .....	283
<b>第 13 章 文件筐测验 .....</b>	<b>289</b>
13.1 文件筐测验的特点与功能 .....	290
13.2 文件筐测验的实施 .....	292
13.3 文件筐测验的编制 .....	302
13.4 文件筐测验的结果评定 .....	306

第 14 章	评价中心技术	311
14.1	评价中心技术概况	312
14.2	评价中心的实施	316
14.3	评价中心的练习和内容	322
14.4	评价中心的应用	329

### 第 3 部分 现代人才测评应用

第 15 章	测评技术在企业人员招聘与人力资源普查中的应用	336
15.1	测评方案设计	337
15.2	应用案例	341
15.3	测评报告撰写	351
第 16 章	测评技术在机关、事业单位公开招聘中的应用	355
16.1	笔试设计	356
16.2	面试设计	361
16.3	应用案例	371
第 17 章	测评技术在管理人员竞争上岗与公选中的应用	378
17.1	竞争上岗的现状与对策	379
17.2	竞争上岗的程序与评价要素	382
17.3	竞争上岗中常用的测评手段	388
17.4	应用案例	393
参考文献		403

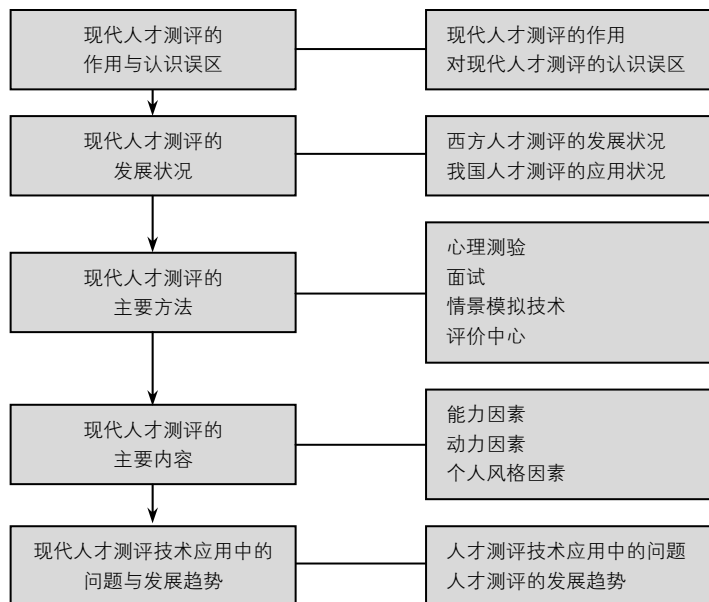
# 第 1 部分

## 现代人才测评基础

# 现代人才测评导论

人类对物质世界的认识和探索已经相当高深，对自身的了解却少得可怜。现代人才测评作为了解人类自身特点的科学，未来将会有很大的发展空间。

## 本章导航



## 1.1 现代人才测评的作用与认识误区

### 1.1.1 现代人才测评的作用

在各级各类组织的人力资源管理中,人员的选拔、评价和发展工作至关重要,而现代人才测评技术是做好这些工作的基础。美国某机构对公司内部提拔经理的成功率进行了调查,结果发现:“采用领导推荐加人才测评的方法,提拔的成功率可以达到78%,而仅仅采用领导推荐,其成功率仅为37%。”在全球经济竞争日益加剧和强调以人为本的今天,越来越多的组织开始在员工招聘和培养中应用各种专业化的人才测评方法,而这些方法的准确性和有效性也日益被大家认可。

#### 诺基亚的招聘测试

诺基亚的人员招聘测试非常有名。诺基亚管理学院为人力资源部提供测评工具,这些测评工具从英文考试到管理干部评价中心应有尽有,如角色扮演、心理测验、无领导小组讨论、情景面试等。诺基亚的人员测评在招聘筛选中被称为“杀人机器”。正是诺基亚这种非常严格、完整的人员测评系统,保证了诺基亚选人用人的高质量。很多职业经理就是冲着诺基亚的人员测评体系才慕名加盟诺基亚的,因为这套人员测评体系不仅可以判定自己的综合素质,而且还可以给出建立在自己综合素质基础上的规划,这也是许多职业经理人获取成功的条件之一。

#### 微软公司的招聘面试

微软公司对应聘者的面试,一般是面对面进行的,但有时会通过电话进行。每个应聘者要同微软公司的5~8人面谈,有时要达到10人。每个考官的面试都是以“一对一”的方式进行的。主考官全是各方面的专家,每个人都有一套问题,各自具有不同的侧重点,问题的清单通常并未经过集体商量,但有4个问题是考官们共同关心的:① 是否足够聪明?② 是否有创新激情?③ 是否有团队精神?④ 专业基础怎样?

当应聘者起身离去之后,每个考官都会立即给其他考官发出电子邮件,说明他对该应聘者的赞赏、批评、疑问及评估。评估结果有4个等级:① 强烈赞成聘用;② 赞成聘用;③ 不能聘用;④ 绝对不能聘用。每个应聘者在几分钟后走进下一个考官的办公室时,根本不知道这个考官对其先前的表现已经了如指掌。他在嘴上说“接着谈谈”,其实是瞄准了“哪壶不开提哪壶”。所以,一个进入微软研究院的应聘者会觉得是在攀高峰,越到后面难关越多。当然,也会有些人只经历了两三个考官就宣布结束,并未见到后面的“险峰”,但那并非吉兆。因为这两三个考官也许正在网上传递着同一句话:“此人没戏,别再耽误工夫了。”一般来说,应聘者见到的考官越多,希望就越大。下面是微软面试中的一些经典问题:

- 为什么下水道的盖子是圆形的？
- 你估计北京有多少加油站？
- 你和你的导师发生分歧怎么办？
- 给你一个非常困难的问题，你将怎样解决它？
- 两条不规则的绳子，每条绳子的燃烧时间为1小时，请在45分钟内烧完两条绳子。

对于这些问题，考官并不是想得到“正确”答案，而是想看看应聘者是否能找到最好的解题方法，看看他们是否能够创造性地思考问题。

就现代人才测评的作用来说，主要有两个方面：一方面是对组织机构来说的；另一方面则是针对个人而言的。针对组织机构来说，现代人才测评在人力资源管理和开发中具有重要作用，主要体现在以下几个方面。

### 1. 有助于人才的选拔与安置

传统的选拔任用方法带有很强的主观性和随意性，评价的准确性和全面性都很欠缺。而借用现代人才测评技术，可以全面深入了解人的素质状况，从而做到因事择人、人职匹配。当组织需要从外部招纳人才时，可以通过人才测评来掌握应聘者的素质状况，择优录用，从而给组织带来更大的经济效益。当组织内部需要做人员调整时，人才测评可以作为这种调整的重要参考依据，从而有利于人尽其才，才尽其用。

具体来说，在人员选拔中，我们首先要界定与目标岗位有关的素质要求，在此基础上，就可对应聘者的相应素质状况进行测评，并按综合素质水平的高低排序，从而进行优胜劣汰。

### 2. 有助于人力资源状况的全面普查

一个组织对自身人力资源状况的了解对于人员管理是很重要的。在传统的人力资源状况信息中，一般只包括一些简单的人员信息，如性别、年龄、学历等。在现代社会激烈的竞争中，仅有这些信息是远远不够的，因为这些信息无法全面准确地反映人员的素质状况，更难以判断组织当前的人员状况能否满足未来发展的需要。所以，现代人力资源状况的普查不仅包括传统的自然信息，还包括人员的能力水平、价值取向和个性特点等心理素质方面的信息。我们可以通过人才测评，分析现有工作人员的总体能力结构和特点，从而有利于对组织的运作情况进行诊断，为提出新的管理决策提供依据。

我们曾经应用现代人才测评技术给一家上市公司做人力资源状况普查，结果发现该企业的高层和基层管理人员的素质都不错，而中层管理人员无论从能力还是管理经验方面看都难以满足公司发展的要求。这意味着，该公司的管理链中出现了“断层”，长此以往必将威胁到企业的生存与发展。这个结果使企业老总大为震惊，并及时采取了强有力的人力资源管理举措，一方面从外部引进中层骨干，另一方面又请一家咨询机构帮助公司构建“学习型组织”，从而较好地解决了问题隐患。



### 3. 为人员培训与发展提供诊断性信息

在人力资源管理中，我们经常需要根据工作要求和科技进步对员工进行培训。在现实中，这种培训与员工的素质状况常常是脱节的，所以缺乏针对性。而现代人才测评技术可以对人员的素质状况进行具体诊断，就像医生通过血液化验对病人的身体状况进行诊断一样，从化验结果中可以知道病人血红蛋白是高了还是太低，血小板是否正常，等等。同样道理，通过对人员素质状况的诊断，可以知道哪些方面比较强，哪些方面比较弱，从而可以制订相应的培训与发展计划，促进人和组织的共同发展。

### 4. 有助于人员的使用和管理

人力资源管理的核心是人员的充分使用与管理。而要做到这一点，首先必须了解人员的特点，这就需要借助于现代人才测评技术。在管理中，不论是对人员的领导、授权还是激励，都需要根据人员的特点来确定方式方法。比如，对于一位勤勤恳恳但工作中缺乏创新和进取的员工，可以通过布置更多的具体任务而发挥其作用；而对于一位富于创新的员工，可以给予一些富有挑战性的任务发挥其积极性。就激励来说，对不同的人也应有相应的方式方法，有些人需要从工作中得到领导的认可，这样的人只要领导一句表扬的话就可大大提高工作积极性；而有些人更期望在工作中使自己得到锻炼，对这样的人给予更多的工作指导便能激发其工作热情。

### 5. 为团队建设和班子搭配提供依据

团队建设越来越受到各级各类组织的关注，一个好的团队，其工作成效将远远大于每个成员工作成效之和。而要建设一个好的团队，首先其成员之间的素质可以互补，而核心价值观念又必须一致，这就有赖于现代人才测评。举个例子来说，团队成员的异质性会提升团队的战斗力，一般来说，团队异质性越大，战斗力越强，这里的异质包括能力、态度、兴趣、个性、年龄等多个方面。同样道理，对于一个领导班子来说，也需要合理搭配，人才测评可以提供重要参考依据。假如一个领导班子中有两个成员都很想成为“领袖”，那么就容易产生冲突和权力之争，班子的战斗力会大受影响。

以上我们简单介绍了现代人才测评在人力资源管理中的作用，这是对组织机构来说的。

对个人来说，现代人才测评可以帮助个体了解自己，知道自己的长处和兴趣，解除自己的职业困惑，从而更好地选择职业。在日常生活中，许多人热衷于随大溜，别人干什么，自己也干什么，或者是干什么赚钱多就去干什么，其结果往往是目标没有达到，最后一事无成。每个人都是独特的个体，在一定的环境下人人都可以成才，关键要考虑自己的能力水平和兴趣爱好，只有这样，才能在社会中寻求自己的位置，实现自己的人生价值。

#### 1.1.2 对现代人才测评的认识误区

尽管现代人才测评的应用越来越受到各级各类组织的重视，但与此同时，许多人对人才测评还有各种各样的认识误区。这里针对社会上比较有代表性的几种看法提出一些个人

的意见和评论。

### 1. 人才测评无用论

尽管现代人才测评的影响越来越广，但仍有人认为人才测评没什么用，甚至认为人才测评得不偿失，持这种观点的人总是有这样“充足”的理由：以往没有现代人才测评技术，企业不是也发展到今天了吗？但他们没有仔细想想，毕竟时代已经完全不同了，如果说科技人员的误用还可以弥补的话，那么管理人员的误用，特别是中高级管理人员的误用，将对企业造成无可挽回的损失。当然，搞人才测评是要有投入的，但企业家明白，人力资源既是最廉价的资源，又是最昂贵的资源。选准了人，投入很低的成本就可以给企业带来几十倍、上百倍甚至更多的回报；选错了人，可以给企业带来灾难，甚至破产。施乐公司曾对 500 名销售人员和经理进行测试，花费了 34 万美元，而实际增加的经济效益是 490 万美元；美国电话电报公司 1998 年投资 3.3 亿美元咨询费，重要工作之一是人才测评，综合效益是 15%，避免了 55 亿美元的经济损失。

所以，现代企业要想获得较好的发展，现代人才测评作为一项基础工作也就不可或缺了。应该说，现代人才测评技术由于其设计和方法上的科学性，使其比传统的选人用人办法要准确、客观和有效。这就有点像医生给病人看病，过去只是看看病人的脸色和摸摸病人的脉搏，这固然能在许多情况下正确判断病情，但也经常出现判断失误。而现在医生诊断病情时会给病人化验血液、做 B 超检查，等等，这些先进的技术大大降低病情判断失误的概率。现代人才测评技术就像化验血液、做 B 超检查等病情诊断方法一样，准确性要比传统的选人用人办法高得多。当然，这两者并不是相互矛盾、相互排斥的，而是可以相互结合的。在某些情况下，对选人用人的准确性要求不高，此时用传统的方法即可达到目的，而在更多情况下，如选拔重要岗位的人员，就得用现代人才测评技术才能满足准确的用人需求。

### 2. 以人才测评代替人事决策

这类人与第一类人正好相反，他们过分夸大现代人才测评的作用，期望人才测评结果直接取代人事决策。而我们认为，现代人才测评只是为人事决策提供一些参考信息，它本身并不能取代用人决策。一个人是不是可以录用或晋升，不仅要看这个人本身的素质状况，而且要考虑到岗位胜任力要求和环境状况。所以，再先进的测评技术也只能为决策提供一些参考依据，最终的用人决策是必须有主观判断的，测评的准确性只是降低这种主观判断的失误率。这与医生看病的道理是一样的，血液化验只能提供有关血液指标是否正常，比如，白细胞是多了还是少了，但至于得什么病，仅靠血液化验是不够的，最终还有赖于医生在综合各种化验结果后的判断。

在实践中，用人单位经常要求测评专家做出用人决策，这是很危险的，用人单位至多只能在用人决策前对测评专家进行咨询，以有效地把握好测评结果的使用尺度。而对于测评专家来说，不能为了显示测评的“价值”而在测评结果报告中直接提出用人决策，因为

实际上这样做只会损坏测评在社会上的名誉。当然，必要的情况下，可以给用人单位提供受测者的录用建议和发展建议。

### 3. 对测评结果的准确性缺乏认识

许多组织机构对现代人才测评的测量结果缺乏正确的认识，有人以为人才测评就像血型分析那样神秘，也有人认为人才测评与物理测量一样准确可信，这些看法都是不对的。首先，我们必须认识到，现代人才测评是通过对行为样本的测量来推测候选人某方面的素质，是建立在理论和统计技术基础上的科学评价方法，其测量结果通常要比传统的选人用人办法准确得多，同时我们也必须承认，这种测量的准确性永远无法与物理测量相比。首先，人的测量要比物理测量复杂得多，在素质测评中对测量对象的界定也往往不是十分明确的，如“应变能力”的测量，首先需要界定什么是“应变能力”，不同的人会有不同的看法，而不像体重、身高等物理测量对象那样有明确的、大家都认可的界定。其次，在素质测评过程中，经常会受到多种因素的干扰，特别是受测者自身因素的干扰，如受测者的紧张情绪、心情、身体状况等许多因素都会影响测评结果的准确性，这在物理测量中一般也是不会发生的。由此可见，人才测评不可能是十全十美的，测评的结果也不可能 100% 正确。一般来说，能达到 80% 的准确性就令人满意了。

### 4. 把人才测评软件看做测评是否科学的标志

当前，许多组织机构的人力资源部门主管一提起现代人才测评方面的具体应用结果，就要问是不是某种软件，仿佛只有编成软件的测评工具才是科学、有效的。这种看法是错误的，测评软件固然有利于各类组织机构应用人才测评研究成果，但它与测评工具是否科学、有效是两码事。举个极端的例子来说，算命先生如何算命也可以编成软件，但这类软件显然不是科学的测评软件。相反，某些设计合理、测量效果好的测评工具，即便没有编成软件，也是科学的人才测评工具。所以，判断一个测评工具是否科学有效时，不应看它是不是形成一个软件，而应检查它的设计者是否有专业背景、常模取样是否合理、各种测评质量是否达标，当然最终要看它是否有应用效果，否则数据再漂亮也没有用。这是我们在测评实践中应注意的问题。

### 5. 认为再好的人才测评也不如试用

有许多用人组织认为，再好的人才测评也不如试用的效果好，这个看法也是不正确的。首先，试用在很多情况下是不现实的，我们不可能在一个职位上（如销售经理）同时试用多位候选人，以便考查他们谁更能胜任工作；其次，在某个职位上干得好并不一定在另一个职位上也干得好；最后，目前干得好，环境条件变化后未必还干得好。

为了解决这些问题，我们将实际的工作场景进行浓缩，放在模拟的情景下，让被评价者对各种各样的实际问题进行处理，在较短的时间内了解其素质，这就是情景模拟技术。大量的实践都已经证明，情景模拟技术具有较高的信度和效度，有很好的预测价值和经济价值。

## 1.2 现代人才测评的发展状况

### 1.2.1 西方人才测评的发展状况

#### 1. 现代人才测评的产生

人才测评学是一门既古老又年轻的科学。说古老，是因为人才测评的思想古代就有，我国早在两千多年前的汉代就有了科举考试，以为统治者选拔官员；说年轻，是因为自21世纪初开始，现代人才测评技术才开始产生并得以越来越广泛地应用。

西方对人才测评的研究，是源于19世纪对智力落后者和精神病人治疗的需要。智力落后是指智能发展方面有明显的缺陷，需鉴别出来进行单独教育或训练。精神病人是指心理素质方面的变态，需要诊断出来给予特别看待和治疗。在这样的背景下，当时许多人开始了个别差异的研究，也开始尝试去鉴别和测量这种差异。但很长一段时间，人们苦于找不到有效的测量指标和技术手段。就智力测量来说，刚开始人们想寻求个体的物理特征与智力之间的关系，比如，有人猜测头围的大小是否与智力有关，脑袋大的人是不是比脑袋小的人聪明？经过大量的测查，才发现两者没有任何关系。于是，有人开始寻求个体的生理心理特征与智力的关系，诸如反应时、感觉灵敏度等因素，结果发现了这些因素与智力也没有关系。

直到1905年，法国心理学家比奈把智力看做是人的一种高级心理活动，并开始寻求以高级判断推理能力为核心的因素与智力的关系时，才编制了世界上第一个成功的智力测验——比奈—西蒙量表。从此以后，测验成为一种测量个别差异的工具，在西方轰轰烈烈地开展起来了。

#### 2. 现代人才测评的发展

##### （1）发展历程

随着心理测验的产生，人们开始不断地编制和运用心理测验。刚开始，心理测验主要用在教育领域和临床诊断中。到了第一次世界大战时，随着美国在1917年宣告参战，许多心理学家开始研究为战争服务的方式。他们认为，选拔和分派官兵的任务必须考虑到他们的一般智力水平，不过军队有100多万人，实现这一想法，只能采取大规模的团体施测方法。这样从1917年3月到1919年1月间，共有200多万名官兵参加了测验，取得了令人满意的成效。

第一次世界大战后不久，用于测量官兵一般智力的陆军甲种测验和陆军乙种测验被迅速应用于美国社会。这样在20世纪20年代，智力测验出现了狂热的势头，为各个阶层、各种人群设计的团体智力测验修订本也不断涌现。根据职业咨询、工业部门的人才选拔和安置工作需要，心理学家又开始编制各种职业能力倾向测验，这些测验包括音乐、文书、机械和艺术等方面的特殊能力测验。为了把职业选择与个人特点结合起来，1927年，世界上第一个职业兴趣测验——斯特朗男性职业兴趣表开始正式出版。

到了 20 世纪 40 年代和 50 年代，心理测量学家们开始在实践中评价应聘者的“岗位适合度”，也就是说，人们从此开始越来越重视“人职匹配”。通常为了达到这个目标，心理学家需要事先对应聘者进行一次简单的诊断性面谈，然后进行一系列纸笔测验，通常包括能力倾向测验、兴趣测验，也经常使用投射测验。

20 世纪 60 年代以后，许多大公司开始运用评价中心技术，使得测评对象由普通员工为主，扩展到中高层管理人员。由于评价中心技术综合运用了测验、面试和情景模拟技术，其测评效果比原来更加可靠和有效。比如，有研究表明，用评价中心选择出来的经理，工作出色的人数比用一般标准选拔方法挑选出来的要高出 50%。在评价中心中获得较高评价的人比获得较低评价的人更容易得到升迁。以美国电话电报公司为例，他们在对一批经理候选人进行评价后，将结果保留了下来，8 年后，把结果与实际情况进行核对，发现以前预测会升迁的候选人中已经有近 64%的人上升为中层主管职位，以前预测不晋升的候选人中，只有 32%的人上升为中层主管。由于评价中心的有效性较高，目前此技术已成为西方评价各级管理人员特别是中高层管理人员的主要技术工具。

(2) 发展现状

当前，西方有许多提供人才测评服务的公司，它们把人才测评技术运用于人力资源开发的各个领域。表 1-1 是一项关于这方面的调查结果。

表 1-1 人才测评技术的应用频率

人力资源开发的各个领域	人才测评技术的运用频率（%）
最终的选拔决策	83
提升	76
职业发展	67
职业咨询	66
成功计划	47
最初的应聘筛选	42
人员安置咨询	30

美国管理学会（AMA）在 1997 年、1998 年、1999 年对其会员单位的 1 000 多名人力资源主管以邮寄问卷的方式，对现代人才测评在美国企业组织中的应用情况做了调查，调查结果表明，有 33%~35%的企业应用过基本技能评价中的文字表达能力测验，有 35%~38%的企业运用过基本技能评价中的数字计算能力测验。调查还发现，62%的企业运用职业技能评价来选拔员工，41%的企业运用职业技能评价来考核评价在职员工。表 1-2 是职业技能评价在在职员工评价中的运用情况分布。

表 1-2 职业技能评价在在职员工评价中的运用频率 单位：%

在职员工评价	1996 年	1997 年	1998 年
评价	21.5	18.8	23.1

续表

在职工评价	1996 年	1997 年	1998 年
职业发展	15.8	14.2	22.2
培训	25.5	20.3	25.1
合计	38.3	34.2	40.9

从表 1-2 可以看出，人才评价并不是单纯地用于员工选拔之中，而是从一般的考核、培训需求的确定到职员职业生涯发展的咨询，都有着广泛而日益重要的作用与良好的发展前景。从表 1-2 中还可以看到，人才评价应用于员工职业发展咨询中的作用与比例有了很大的提高，这表明人才评价与职业指导咨询的有机结合将是人才评价社会化服务的一项重要功能与发展方向。

调查还发现，有 46% 的企业运用过心理测量，其中有的企业用来评价在职员工，而有的企业用来选择应聘者，调查还要求人力资源主管根据其经验对不同的心理测量手段的重要性做出评价，重要性依次为任务的心理模拟、认知能力、管理评价、个性测量和职业兴趣测量。调查也发现，随着经济的发展，特别是知识经济的到来，使企业对心理测量工具有了更高的要求，而同时，专业人才的缺乏则是美国企业开展此项工作的一个“瓶颈”。调查还发现，企业对面谈和人际沟通测量越来越重视，面谈已不再仅仅是用于选拔目的，企业期望通过面谈为员工建立一个更为详尽的心理行为档案。

综上所述，我们可以看到，人才测评技术在西方已得到广泛而深入的应用，不仅如此，实际上人才测评在西方已形成一个产业。就拿美国来说，在 20 世纪 90 年代，每年仅人才测评服务的直接收入已达 10 多亿美元。如果包括与测评服务相关联的咨询和培训费用，则可达 100 多亿美元。对于个人来说，不论是升学、就业，还是晋升、考核，几乎都要经历各种各样的测试。

1.2.2 我国人才测评的应用状况

在我国，心理测验在 20 世纪二三十年代已开始应用，主要应用于教育领域。后来，由于抗日战争而中断。新中国成立后，经历了一段空白时期于 80 年代兴起，至今又有 30 年过去了。回顾这短暂的 30 年，人才测评事业在我国发生了可喜的变化。不论是人们对人才测评的认识，还是人才测评的应用，都取得了长足的进步。归结起来，我们认为，我国人才测评的发展过程，可以分为 3 个阶段，即复苏阶段、初步应用阶段和繁荣发展阶段。

1. 复苏阶段（20 世纪 80 年代初期～中期）

这个阶段的特征是我们开始消化、吸收国外先进的人才测评技术和做法。长期以来，心理学被看做“伪科学”而禁止被研究，现代人才测评技术更是成了无人问津的领域。从 1949 年至 1979 年，我国心理测验一直处于停滞状态。

自 1979 年以后，心理测验在我国开始恢复了地位。1980 年 5 月，中国心理学会实验

心理学专业委员会在武汉召开全国心理测验研究协作会议。1982年,吴天敏修订出版《中国比内测验》,龚耀先等主持修订了韦氏成人智力量表以及韦氏学前和学龄初期儿童智力量表。林传鼎、张厚粲等修订了韦氏儿童智力量表。在人格测验方面,宋维真等修订明尼苏达多相人格问卷,陈仲庚、龚耀先等分别修订艾森克人格问卷。由此可见,这个时期主要以修订国外有关著名的测验为特征。这些测验主要是用于教育领域和临床诊断方面,在其他方面应用较少。

这个时期的另一个特点是,整个社会对人才测评的认识还不够,企事业单位很少有应用现代人才测评技术的想法和尝试。出于这个原因,尽管20世纪80年代中期少数测评专家和学者竭力想推广人才测评技术的应用,但最终收效甚微。

## 2. 初步应用阶段(20世纪80年代后期~90年代初期)

这个阶段的一个显著特点是国家公务员录用考试制度开始建立,这标志着从此以后国家机关选人用人开始借用现代人才测评技术。国家人事部为国务院各部委多次组织了面向社会的联合公开招考,在公共科目中有一门重要的必考科目是“行政职业能力测验”,它涉及从事行政管理工作所必备的基本能力,包括语言理解、判断推理、数量关系和资料分析等多个部分。1994年,我国政府正式颁布实施了《国家公务员暂行条例》、《国家公务员录用暂行规定》,由此展开了从中央到地方的国家公务员录用考试。

在普通公务员实行考试录用的同时,我国在高级领导人员的选拔中也开始引入现代人才测评技术。北京、上海、四川、湖南等许多省市都曾用测评技术来选拔厅局级领导,测评手段包括纸笔测验、结构化面试、文件筐、情景模拟等。由于公开选拔方式比较客观公正,选出来的领导大都能较好地胜任岗位。

在这个时期,由于行政力量的推动,现代人才测评技术在公务员考试中得到了初步的应用。公务员的录用从前期的笔试到后期的面试,都广泛应用了现代人才测评技术,并取得了良好的成效,既满足了新时期国家机关选人用人的需要,也以其公平性深得群众的赞赏。

## 3. 繁荣发展阶段(20世纪90年代中期至今)

随着市场经济的发展和深化,社会资源的配置要求按市场的规律和方式来进行,人才资源的配置方式也随之开始发生变化,一方面,企业有了一定的用人自主权,个人也有职业选择的自主权。另一方面,政府通过不断努力来消除人才流动的政策性障碍,从而大大促进了人才的自由流动和交流。在这样一种背景下,人才测评有了大力发展和应用的潜力。与此同时,政府和企业对人才评价的标准有了新的认识,不再坚持“高学历论”,而是有了多元化的标准。不仅对应聘者的教育背景、专业知识和技能以及工作经历进行了解和考查,而且开始注重基本潜能、个性品质、合作能力、沟通能力、创新能力、团队建设、领导力、心理素质等内容。可以说,越来越多的企业家认识到了一个人的综合素质对他能否胜任一个岗位的重要性,而人才测评的技术开始全面应用到企业的人才选拔中来。归纳起来,这个时期有以下几个显著特点。

（1）各地纷纷建立人才市场，人才交流频繁

自 20 世纪 90 年代以来，全国各地都纷纷建立了人才市场。虽然这些人才市场的建立是在政府的支持下进行的，但其根源还在于市场经济的深化和发展。因为在市场经济下，各类用人机构都有了相对灵活的用人自主权，这使人才交流成为必然。企事业单位可以选择合适的员工，应聘者也可以选择合适的企业。人才市场的建立正是适应了这一需要，目前人才市场已成为企事业单位招聘员工的主要途径。根据上海四达公司 2003 年对上海、北京、广州、武汉、青岛等地 160 家企业中高层管理者的一项调查，人才市场已成为企业招聘员工最主要的途径（见表 1-3）。

表 1-3 企业招聘员工的常用途径与方式

选 项	职业中介	人才交流会	大专院校	猎头公司	因特网	员工推荐	上门应聘者	其他
频数	17	122	96	8	33	36	43	23
比例（%）	12.1	82.4	64.8	5.4	22.3	24.3	29.1	15.5

人才市场的日益普遍使现代人才测评技术得以广泛应用。从某种意义上讲，人才市场类似于商品市场，商品交换是必须以其价值和使用价值为基础的，人才交流同样必须有价值尺度，那么人才交流的价值尺度怎样来确定呢？传统的学历、职称标准固然能说明一定的问题，但只能说明某个方面，研究生的能力未必比本科生高。所以必须借助于更加全面客观的价值尺度才能说明问题，而要做到这一点，现代人才测评技术是必不可少的。当前，一些大型的人才市场如上海人才市场已利用这些技术建立了人才评价机构，并取得了良好的社会效益和经济效益。

（2）企事业单位越来越认识到现代人才测评技术在员工录用和培训中的作用

如前所述，在 20 世纪 80 年代初，企事业单位还没有认识到现代人才测评技术的作用，当时只有少数的三资企业尝试着应用人才测评技术来选人。近些年来，由于民营企业的发展和国企的转制，它们不仅在观念上逐渐接受现代人才测评技术，而且在人才选用和晋升中也越来越多地应用现代人才测评方法。

根据人事部人事考试中心对全国 13 个省市 470 多家企业应用人才测评技术的问卷调查，关于企业对“评价中心”技术接受情况的调查结果表明，认为在选拔中、高级管理人员中适用这种技术的企业高达 65.9%。从企业选拔干部的途径来看，实际在干部选拔中应用管理技能测评的企业多达 40.1%，而希望采用管理技能测评的企业比例更是高达 68.6%（见表 1-4）。

表 1-4 企业选择干部的途径

选拔途径	现实途径		期望途径	
	企业数量（家）	百分比（%）	企业数量（家）	百分比（%）
领导考察	359	91.7	199	52.1
群众推选	175	45.0	183	49.2



续表

选拔途径	现实途径		期望途径	
	企业数量（家）	百分比（%）	企业数量（家）	百分比（%）
专业考核	157	40.6	206	56.2
一般能力测评	75	19.3	79	21.1
管理技能测评	145	40.1	254	68.6
个性特征评定	39	10.6	67	18.5
其他	37	10.2	37	10.7

（3）新的人才测评工具不断产生，从事人才测评研究和服务的机构不断增多

由于人才测评的应用需求不断扩大，测评工具已满足不了现实的需要，这主要有两个方面的原因，一是原有的测评工具大多是国外修订过来的，由于文化差异和国情的不同，使得这些测评工具不太适合我国的现实；二是已有的测评工具多数是用于教育和临床诊断领域的，在人才评价领域的适用性不强。在这样的情况下，许多机构开始考虑开发新的人才测评工具。比如，人事部人事考试中心为满足企业管理人才的评价需要，自 1994 年开始组织国内心理学家、管理学家和企业咨询界人士开发企业管理人才测评系统，历时三年多。该系统借鉴了国内外先进的人才测评技术，在对我国的企业进行充分调研的基础上，自行编制了一系列针对企业管理人员的测评工具，主要包括企业管理职业能力倾向测验、企业管理基本技能测验、管理者组织行为动机测验、管理者职业兴趣测验、管理行为风格测验以及企业管理环境评价分析问卷。该系统在评价标准的建立过程中，抽取了全国 26 个省市 224 家企业的 3 000 多名管理人员。2001 年人事部人事考试中心又组织开发了具有全国常模的中国成人职业心理素质测评系统。

除了新的人才测评工具开发外，各种人才测评研究和服务机构也不断增加。在这些机构中，有政府扶持办的，如北京双高人才评价中心、广东人才评价中心等；还有民办和私营性质的，如上海诺姆四达测评咨询公司、广州智尊企业管理顾问有限公司等。从服务内容来看，有专门从事人才测评服务的，也有以人才测评服务为基础的管理咨询公司。从服务对象上来看，有面向普通员工的，也有面向中高层管理人员的。目前，在北京、上海、广州等经济发达地区，有很多公司和机构涉足人才测评服务领域。

从以上几个方面来看，近些年来，不论是政府机构还是企事业单位，都不仅认识到现代人才测评在组织人力资源管理中的重要作用，而且在实践中不断地应用各种测评技术。各种人才测评服务机构也正在为这些应用努力提供支持。可以说，我们已开始进入一个人才测评技术及其应用的繁荣发展时期。

1.3 现代人才测评的主要方法

人才测评的具体方法很多，大家所熟悉的考试、评定等都属于人才测评的范畴。限于

篇幅，本书主要介绍技术含量比较高而在实践中又很有效的测评技术，主要包括心理测验、面试、情景模拟和评价中心技术。

### 1.3.1 心理测验

心理测验是对行为样本进行测量的系统程序。这一程序在测量内容、实施过程和记分三个方面都具有系统性，从而使测量条件和测量结果具有统一性和客观性。通俗地说，心理测验就是通过观察人的少数有代表性的行为，对贯穿在人的行为活动中的心理特征，依据确定的原则进行推论和数量化分析的一种科学手段。

尽管心理测验最早产生于教育和临床诊断领域，但它在人才测评中的作用已日益受到关注。特别是智力测验和能力测验在选人用人中的作用已得到广泛的认可，国外心理学家的大量研究表明，智力测验与工作成功之间的平均相关为 0.3 左右，这意味着一个人的智力因素只能在 10%左右的程度上决定其工作成效。人格测验在选人用人中的作用也逐渐被人们认可，尽管迄今没有发现哪一种人格特质与工作成效之间有正相关关系，也没有发现哪一种人格类型的人能保证工作成功，但有某些人格特质（如乐观、坚忍等）总是比其他人格特质与工作成功的关系更为密切，另外，对不同的工作也总是存在一些与其关系更为密切的相应人格特质。

应该说，心理测验在人才测评应用中是具有独特价值的，其优点在于：首先，操作比较简便，一般花上一两个小时的时间就可完成对一批人的施测；其次，计分和解释比较客观，因为测验通常都是由客观题组成的；最后，心理测验的结果反馈比较快捷，特别是由于计算机的发展，可以在计算机上施测，这样一般做完就能得到结果。心理测验的不足在于：首先，开发周期比较长，编制一个测验通常要花好几个月甚至几年的时间，而且从测验内容的确定到测验的标准化，通常要耗费大量的人力、物力和财力；其次，由于心理测验这种测量方式的局限性，使得许多能力和个人特点无法准确地测量出来，如组织管理能力、创新能力，一般很难通过回答几个简单的问题而得以测量，如诚实性、社会责任感等个性品质，也很难得到受测者真实的回答，所以，测量这些方面的内容要采用别的测评方法；最后，心理测验的变通性比较差，一般无法根据测量的具体情景对测量内容加以调整，因为测验一旦编制出来，其题目构成、计分方式和结果解释便固定不变了，如果要改变，测验得重新修订，这又得花很长的时间才能完成。

心理测验根据不同的方法可分成不同的种类。

#### 1. 认知测验和人格测验

认知测验测评的内容是认知行为，通常包括成就测验、智力测验和能力倾向测验。成就测验主要测评人的知识与技能，这是对认知结果的测评；智力测验主要测评认知活动中较为稳定的行为特征，是对认知过程或认知活动的整体测评；能力倾向测验是对认知潜能的测评，是对认知活动的深层次测评。

人格测验是用来评价、测量人的情绪、兴趣、态度、价值观、动机、性格等非认知的

特点。

## 2. 速度测验和难度测验

速度测验与难度测验的主要区别在于有无时间限制。一个纯粹的速度测验包括许多较容易的项目，但时间限制非常严格，几乎没有一个人能在允许的时间内完成全部测题。反之，难度测验的时间限制并不严格，但测验包括许多高难度的项目，它所测量的是人们解答难题的最高能力。

## 3. 个别测验和团体测验

这是根据测验实施的方式来划分的。个别测验如著名的智力测验——比奈—西蒙量表，在某一时间内只能测量一个人。团体测验如美国陆军甲种测验，则能够在某一时间内由一名主试者同时测量许多人。个别测验的优点是主试者对受测者的行为反应有较多的观察和控制机会，其缺点在于费时、程序复杂、主试者需要经过严格培训等。团体测验的优点是能够在短时间内收集大量的材料，主试者不必经过训练就可以担任。它的缺点则在于对受测者的行为不易控制，容易产生误差。在有些情况下，团体测验可个别施测，但个别测验不能通过团体方式来实施。

### 1.3.2 面试

面试是现代人才测评中非常重要的一种方法，也是传统的选人用人方法中被广泛应用的一种手段，这主要是因为面试可以通过面对面的交谈得到有关对方的整体印象，其他方式很难达到这一效果。古人云“百闻不如一见”，说的就是这个道理。在现代企业的人员招聘中，几乎所有的企业都使用面试方法，多数只使用面试一种方法来决定取舍。在国外一次调查中，56%的被调查者认为在人才的选拔过程中面试是最重要的（G. T. Milkovich, 1991），90%的组织在它们的人员选拔中使用了面试的方法（M. D. Hakel, 1982）。当然，现代人才测评中的面试与传统选人用人中应用的面试还是不同的，传统的面试通常是简单的面对面的交谈，它具有主观随意性的特点，现代人才测评中的面试则不同，通常在面试前都有明确的面试目的、问题设计、评分标准和相对统一的面试程序，所以比传统的方法更具有客观性。

面试可以分成好几种，根据实施的规范化程度，可将面试分为结构化面试、半结构化面试和自由化面试。结构化面试是指面试实施的内容、程序和技法在面试前经过相当完整设计的面试。自由化面试是指面试实施的内容、程序和技法在面试前完全不确定、实施时随机而定的面试。半结构化面试介于结构化面试与自由化面试之间，在面试前对面试实施的内容、程序和技法有设计，面试中可以调整或部分自由确定。传统的选人用人中所用的面试方法主要为自由化面试，而现代人才测评中主要应用结构化面试和半结构化面试。

面试的主要优点在于：一是可以考查许多在测验中难以测查的内容，如仪表、行为举止、身体状况、口头表达能力等；二是面试设计的周期比较短，通常几天时间就能编制一套针对性比较强的面试题本，而且根据不同的情景可对面试设计做出相应的修改和调整；

三是面试实施比较灵活，因为在面试中双方有信息交流的机会，可根据面试的进程灵活地调整问题。

面试的缺陷是：一是对面试考官操作要求比较高，通常没有一定的专业知识和面试经验，很难控制面试局面，从而难以取得良好的面试效果；二是面试效率比较低，通常几个主试者在半个多小时中才能完成一位应试者的面试；三是面试容易受主试者主观因素的影响，包括主试者对受访者的主观印象、主试者的个人偏好等。

### 1.3.3 情景模拟技术

所谓情景模拟，是指模拟真实的工作环境和过程，让应试者在模拟的情景中表现自己的才干，由评价员在旁边观察并根据测评要素进行评定的一种方法。情景模拟并不是一种新发明或创造，从古至今在人才测评的实践中就一直被运用，只是现代人才选拔测评对其程序和方法进行了一些规范性处理，并形成了一些比较有特色的方法。本书所介绍的情景模拟技术包括文件筐测验、无领导小组讨论、角色扮演等。下面通过几种典型的情景模拟技术来说明此方法。

#### 1. 文件筐测验

文件筐测验又称公文处理测验，在这种测评方式中，被评价者将扮演企业中某一重要角色（一般是需要选拔的岗位）。然后把这一角色日常工作中常常遇到的各种类型的公文经过编辑加工，设计成若干种文件筐等待被评价者处理。这些待处理的公文包括各部门送来的各种报告、上级下发的各种文件、与企业相关的部门或业务单位发来的信函等，其内容涉及企业经营管理的各方面，如生产原材料的短缺、资金周转不灵、部门之间产生矛盾、职工福利、环境污染、生产安全问题、产品质量问题、市场开发问题等，既有重大决策问题，也有日常琐碎小事。要求被评价者对每一份文件都要做出处理，并写出处理意见、批示，或直接与部门的人员联系发布指示等。

被评价者应在规定的时间内把文件处理完。评价者待测评对象处理完后，要对其所处理的文件逐一进行检查，并根据事先拟定的标准进行评价。如看被评价者是否区分轻重缓急、有条不紊地处理这些文件，是否恰当地授权下属，还是拘泥于细节、杂乱无章地处理。被评价者处理完后，评价者必要时还会对被评价者进行采访，要求其说明是如何处理这些文件的，以及这样处理的理由。

#### 2. 无领导小组讨论

无领导小组讨论就是指数名被评价者集中在一起就某一问题进行讨论，事前不指定讨论会的主持人，评价者在一旁观察评价对象的行为表现并对应试者做出评价的一种方法。讨论的题目内容往往是大众化的热门话题，即应试者都熟悉的话题，以使每个应试者都有开口的机会，从而充分地展示自己的才华。讨论的内容也可以与拟聘岗位工作有关的内容，如以企业经营管理中出现的问题为案例来讨论。无论如何，讨论的问题最好能给应试者较广阔的空间，让应试者有自由发挥的余地。

对于评价者来说,重要的是善于观察。观察可以从以下几个方面进行:如每个应试者提出了哪些观点,与自己观点不同时怎么面对和处理,应试者是否坚持自己认为正确的提议,他们提出的观点是否有新意,怎样说服别人接受自己的观点,以及谁引导讨论的进行并进行阶段性的总结等。在这个过程中还可以看到每个人的领导能力如何,是否有独立见解,能否倾听别人的意见,是否尊重别人,是否侵犯别人的发言权等。

### 3. 管理游戏

管理游戏有好多种,其中最常用的有两种,即小溪练习和建筑练习。在小溪练习中,给应试者一个滑轮及铁棒、木板、绳索等工具,要求他们把一根粗大的圆木和一块较大的岩石运到小溪的另一边。这样的任务单靠个人的力量是无法完成的,而必须通过所有人员的协作参与才能完成。通过这项练习,评价人员可以在客观的情景下,有效地观察应试者的领导能力、组织协调能力、合作精神和社会关系特征等。

建筑练习则是一项个人练习,包括一名应试者和两个测评中心的辅助人员。这项练习要求应试者使用木材建造一个很大的木结构的建筑。在练习中,有两个“农场工人”A和B,会帮助应试者一起来建造。这两名工人实际上是测评中心的人员,他们按照预定的目的和安排行事。A表现出被动和懒惰的特征,如果没有明确的指令,他就什么事也不干。B则表现出好斗和鲁莽的特征,采用不现实的和不正确的建造方法。A和B以各种方式干扰、批评应试者的想法和建造方案。该练习的目的是考查个人的领导能力,更重要的是研究应试者的情绪稳定性。来自实践的结果表明,几乎没有一个应试者能圆满地完成建筑任务,其中许多人变得易痛苦和心烦意乱,有些人宁愿自己单独工作而不愿使用助手,有些人则放弃了这个练习,还有一些人在这种环境下则尽量努力地工作,以便把任务完成得更好。

### 4. 角色扮演

角色扮演也是一种常用的情景模拟测评法,通常的做法是选取和应试者的工作相关的一个工作情景,由一名角色扮演者饰演应试者的客户、上级、同事、下属等角色。在这种活动中,评价者设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突,要求被评价者扮演某一角色并进入角色情景,去处理各种问题和矛盾。评委通过对应试者在不同人员角色的情景中表现出来的行为进行观察和记录,测评其素质潜能。

## 1.3.4 评价中心

评价中心不是指一个地方,而是现代人才测评的一种技术,主要用于中高级管理人员的选拔测评中,是现代人才测评方法综合发展的高水平体现。在国外许多大的组织机构中,评价中心技术被认为是考察管理潜能的最有效方法之一。我国最近几年,评价中心技术在机关和企事业单位的人员测评中也得到了越来越多的应用。

评价中心的主要特点是综合利用多种测评技术手段,把被评价者置于一系列模拟的工作情景中,让他们进行某些规定的活动,从而考查被评价者是否能胜任某项拟委任的工作

并预测其各项能力或潜能。在评价中心中所利用的具体测评技术手段有心理测验、面试、文件筐测验、无领导小组讨论、角色扮演、案例分析、管理游戏等。这些评价技术通常是在团体中进行的，评价时间的长短随评价对象的层次而变化，评价基层管理者往往只需 1 天时间，而评价中高层管理者则往往需要 2~3 天。需要指出的是，在应用多种方法进行测评时，不同的方法功能不同，前期的测评（如笔试、能力测验等）往往起到汰劣的作用但不能择优，即候选人在这些评价练习中如果表现太差就应被淘汰，不再进入后期的测评活动，但这决不意味着前期测评表现优秀者就是合适的候选人，因为最终的择优决策主要靠后期的测评来决定，这一点在实践中经常被人们忽视。

评价中心由于综合运用了多种人才测评技术，它们之间互相弥补，扬长避短，从而使得测评结果比较客观、有效。评价中心不仅是选拔管理人员的一种强有力的手段，同时也是一种很有价值的培训方法。一方面，被评价者可以从评价结果中得到关于自身优点和不足的反馈信息；另一方面，测评者可以从评价过程中认识到什么是管理行为中的重要要素。

评价中心有以下几个优点，一是由于综合运用了多种测评技术，所以测评效果比较好，这是任何其他单一的测评手段所无法比拟的；二是评价中心总是强调在动态中考察被评价者的能力，从而使被评价者的积极性和主动性得到了充分的发挥，使测评过程能得到被评价者的配合和支持；三是评价中心所收集的信息非常丰富，通常包括被评价者各个方面的详尽情况。

评价中心的局限主要有两个方面：一是评价中心技术过分依赖于测评专家，从评价中心的设计到实施，都需要专家投入大量的精力。由于技术构成复杂、技术要求高，一般人很难掌握评价中心技术。二是投入比较大，出于这个原因，在实践中人们只对比较重要的工作种类（如管理）和较高的职位（如高层）应用这一技术。

以上我们简单说明了现代人才测评中的几种主要方法，本书将在后面详尽地介绍这些方法的关键点及其应用问题。这些方法在企事业单位人员招聘中的应用频率很不一样，China Select（中国善择）2008 年调查了全国 30 多个行业 1255 家企业和组织的聘用测评状况，表 1-5 是被调查对象在招募从高级经理到操作工时使用评估工具的情况。

表 1-5 企业选拔新员工采用的方法

排名	评估方法	全部	高级经理	经理	大学毕业生	普通员工	操作工
1	简历	86%	92%	93%	90%	82%	71%
2	工作样本	50%	58%	64%	33%	49%	50%
3	非结构化面试	49%	55%	51%	40%	50%	47%
4	电话面试	38%	53%	49%	36%	35%	22%
5	结构化面试	37%	48%	48%	37%	29%	23%
6	智力（一般认知能力）测验	36%	39%	38%	44%	31%	29%
7	申请书	35%	40%	38%	41%	32%	26%

续表

排名	评估方法	全部	高级经理	经理	大学毕业生	普通员工	操作工
8	小组面试	33%	48%	42%	53%	23%	18%
9	背景调查	33%	68%	54%	18%	22%	15%
10	外语水平测试	28%	43%	38%	44%	16%	4%
11	人格测评	24%	37%	31%	29%	17%	9%
12	评价中心	11%	25%	17%	11%	5%	4%
13	笔迹分析	11%	18%	15%	11%	7%	6%
14	小组练习	10%	14%	11%	13%	6%	6%
15	星座分析	2%	6%	3%	2%	2%	1%

从表 1-5 中可以看到，企业和组织选拔新员工时采用的方法是多种多样的。其中，简历是使用频率最高的方法，总体上 86%的组织使用了简历；工作样本（50%）、结构化面试（37%）、一般认知能力测验（36%）等测评技术的使用频率也比较高；相对来说，评价中心技术（11%）以及小组练习（10%）的使用频率比较低。但从发展趋势来看，近几年越来越多的组织开始应用小组练习和评价中心技术。必须注意的是，在实践中应用得最普遍的测评技术不一定是效果最好的技术。

## 1.4 现代人才测评的主要内容

现代人才测评的主要考察内容是个人稳定的素质特点，这与我们传统的人员评价内容是很不一样的。在传统的人员评价中，人们更强调掌握知识的多少。而事实上，一个人的知识水平很难反映其工作能力或将来的成就大小。生活中，我们经常可以看到，有的人知识水平很高，但由于运用知识的能力较差，干起事来不行。由此可见，知识水平只是人们做好事情的一些基础而已。人的知识水平还有一个特点是不够稳定，假如你是一个对经济法知识毫无所知的人，经过一个月的学习，也许你在经济法方面的知识比许多企业老总还要多，可见，人的知识水平有可能会在短时间内发生变化。尽管知识掌握的多少不能反映人的工作能力大小，而且知识水平有时还不稳定，但传统的人员评价很重视知识水平因素，我们曾对企业面试考察的内容状况进行调查，结果摆在第一位的是专业知识，考察频率高达 75.8%。这客观上是由于知识水平比较容易测量造成的，只要知道一个人的文化程度及其专业，就大概能推测一个人的知识水平。如果这样还不够清楚的话，那么只要设计一份试卷就可判定其某方面的知识水平。相对来说，要考察一个人稳定的素质特点很难，但这是很重要的。所以现代人才测评就把个人稳定的素质特点作为主要考察内容。

那么个人稳定的素质特点又有哪些方面呢？从现代人才测评的应用来看，主要素质特点包括三个方面：一是能力因素，二是动力因素，三是个人风格因素。下面就这三个方面

做具体讨论。

1.4.1 能力因素

国内有人主张把能力按其来源不同，划分为科学智能和社会智能，前者来自人与自然交往过程中的直接经验或者人通过书本学习间接经验得到的，后者则是来自于社会实践，通过人与人之间的交往、联系、竞争与合作来获得。

现代人才测评不仅重视科学智能的测量，而且重视社会智能的测量。长期以来，我们国家很重视科学智能的测查与开发，学生的各种智力开发措施和成人教育几乎都是围绕科学智能来进行的，相对来说，对社会智能的测量与培训重视不够。而事实上，科学智能和社会智能对人的工作、生活都是非常重要的。一个人如果科学智能很高而社会智能很低，那么这种人将会是一个不懂人情世故的“研究者”。对于正常人来说，都具有一定的科学智能和社会智能，但是不同人所具有的这两种智能的水平差异是很大的。这两种智能拥有程度的不同将会影响一个人的职业类型及其相应的成就（见表 1-6）。

表 1-6 智能结构与职业类型的关系

智能结构	职业类型
科学智能高，社会智能低	技术、教育、研究等专业性的工作
科学智能低，社会智能高	管理、公关、商人、中介人、经纪人等
科学智能高，社会智能高	高级管理人才（上述二者之和）
科学智能低，社会智能低	非技术性、非关键性、普通人均能胜任的工作

对于管理者来说，有时社会智能甚至比科学智能还重要。美国著名教育家戴尔·卡耐基在调查了无数的明星巨商、军政要员之后，得出这样的结论：一个人事业上的成功，只有 15%是由于他的专业技术（科学智能），另外 85%要靠人际关系、处世技巧。

我国过去之所以只重视科学智能的测查与开发，部分原因是科学智能比较容易考查，不仅知识性考试可以反映这方面的情况，就连文凭、职称也往往能比较有效地反映人的科学智能水平。相对来说，社会智能的考查要难得多，所以，尽管这种智能非常重要，但人们不知道如何去测量它，以至于对这种智能的认识很不够。

1.4.2 动力因素

一个人要做点事，不仅取决于他的能力水平如何，还取决于他愿不愿意干。许多人在某方面能力水平不差，但自己不想做那方面的事，这样显然是不可能做好的。反过来，当人的能力水平比较低，但很想在某方面干点事出来，往往能在一定程度上弥补能力不足，把事情干好。由此可见，愿不愿意干（即动力因素）是很重要的行为条件。在现代人才测评技术中，心理测验中就有专门测量动力因素的工具。



在动力因素中,价值观是层次最高、影响面最广的因素,所谓价值观就是人们关于目标或信仰的观念,它使人们的行为带有个人的一致方向性。国外的价值观测验很多,其中最著名的价值观测验把价值观分为六种类型:理论型、经济型、审美型、社会型、政治型、宗教型,我们也在2003年组织有关心理专家编制开发了职业价值观测验。除了价值观以外,动机也是动力因素的重要成分,所谓动机是指推动一个人行为的内在原因。动机的强烈与否往往决定行为过程的效率和结果。比如,一个成就动机强的人往往表现出积极上进,并且最终很可能会成就一番事业,反之可能会碌碌无为,一事无成。在动力因素中,兴趣是层次最低的因素。兴趣指的是个体对某种活动或某种职业的喜好。当人的兴趣与行为相一致的时候,可以使行为更加有效,而当人的兴趣与行为不一致的时候,会影响行为的效果。

### 1.4.3 个人风格因素

每个人在行动的时候总是会表现出自己所独有的行为方式,这便是个人风格因素。比如,同样做一件事,有的人说干就干,很快就完成了;而有的人则慢条斯理,但最终也保质保量地把事情完成了。在这方面,早在古希腊就有人做过探讨,他们根据一定的原则把人分为四种类型(气质方面):多血质,具有过多的血液,充满活力和动力;胆汁质,具有过多的黄胆汁,易激怒;抑郁质,具有过多的黑胆汁,通常表现为忧郁和悲哀;黏液质,具有过多的黏液,使人迟缓或懒惰。尽管这一划分的科学性还有待验证,但它说明了气质类型对人的行为风格的影响。国外一个很有影响的人格测验从四个方面来考察人的行为风格:一是一般心理倾向(外倾和内倾),外倾型的人易沟通、好交际、坦率随和,内倾型的人比较缄默;二是接收信息方式(感觉和直觉),感觉型的人善于观察,对细节敏感,直觉型的人关注整体和事物的发展变化,思维活跃;三是处理信息方式(思考和情感),思考型的人考虑问题比较客观理智,而情感型的人考虑问题以个人情感为重;四是行动方式(判断和知觉),判断型的人善于组织和决断,知觉型的人比较开放,灵活多变。

由此可见,不同行为风格的人不论是考虑问题的方式还是解决问题的风格都很不一样。但行为风格本身并不存在好坏之分,只有当它与具体工作联系起来的时候,才会有好坏的可能。比如,一个很内向的人去做公关工作,可能就会不太适应。

上面我们简单介绍了现代人才测评的主要考察内容。还有人认为,品德因素也是现代人才测评的考察内容之一。但我们认为,品德测评是否有效将是一个未知数。其中的一个原因是品德的界定很困难,国外有很多专家编制开发诚信度测验(Integrity Test),尝试对一个人的诚实品质进行测量,但究竟什么样才算诚信往往很不明确。另一个原因是品德很难测量出来,受测者对问题的回答往往会与心里的真实想法不一致,因为此类问题的社会敏感性太高,人们不愿意在表面上“违背”社会价值取向。所以,从应用的角度看,我们暂不把品德因素作为现代人才测评的主要考察内容加以介绍。

## 1.5 现代人才测评技术应用中的问题与发展趋势

### 1.5.1 人才测评技术应用中的问题

当前我国人才测评事业的发展态势很好，但在应用中也存在许多问题，突出表现在以下几个方面。

#### 1. 人才测评技术的研究与创新严重滞后

现代人才测评在我国的应用源自心理测验，测验也是当前应用最为广泛的测评技术。但是多年来，我们在心理测验的研究和自主开发方面很不够，主要依赖对国外测验量表的修订，这导致目前我国人才测评机构中使用的大多数软件都只是简单的“舶来品”，如 16PF、MBTI、CPI、MMPI、EPQ 等量表，几乎都是从西方引进、修订的。然而，西方心理测验的文化背景未必完全适合中国人。另外，在人才选拔中，中国人由于过于“钻空子”而往往使西方人编制的心理测验失效。比如，中国人在做诸如 16PF 等问卷时常常无法避免高社会赞许性，因此，如何针对中国人特有的文化背景和心理特性，建立适合中国人的测验试题和评价体系就显得至关重要了。

另外，对于包括面试在内的各种动态测评工具的创新也是严重滞后，应付各种测评技术的培训力量非常强大，在这样的环境下，任何一种测评方法，如果不去创新都将面临失效的危险。就以目前机关、企事业单位所广泛使用的结构化面试为例来说，广大应试者对这种测评手段已经非常熟悉，针对各类问题有很好的应答措施，如果不对结构化面试方法进行研究和创新，那么这种方法可能测量的不再是应试者的工作胜任力，而是“应试能力”，这是很危险的。

#### 2. 人才评价服务水平低下

许多用人单位对测评技术重视不够，舍不得在人才招聘或测评技术方面的人力物力投入，随意委托没有资质和信誉的中介机构或个人从事人才测评工作，人才评价服务水平低下。就当前盛行的招聘考试来说，严峻的就业形势往往导致几十人甚至几百人应聘一个职位，而一些单位对招聘考试的公平公正性缺乏认识，导致考试服务中错误不断。就最近的大规模招聘考试来说，有人随便从网上下载一套试题作为招聘笔试的试卷，导致数千人重考的考试事故；有的招聘考试中出现了几十分的题上附有答案，还解释说“由于疏忽忘了删除答案”，社会影响非常恶劣；还有的考试一张试卷上居然有 10 道重题……这些极其低级的错误让我感到非常痛心，它不仅让大家感受到人才评价服务领域从业人员素质和服务水平的低下，而且严重影响了人才评价工作的严肃性和客观公正性，影响了广大考生的切身利益，败坏了党和政府在人民群众心中的形象。

### 3. 专业人才相对匮乏

人才测评涉及对人员素质的测量和评价，这对从事此项工作的人员有很高的责任意识和专业水平要求。在美国，必须由专业人士来执行人才测评的操作，并对结果给予建设性的说明和解释。这种专业人员，在发达国家必须是博士，经过专业考核获得专业资格认证，还必须经过反复培训。而我国的现实情况是，专业人员相对于社会需求来说比较匮乏，于是一些根本不懂测评的人，常常充当专家主持测评项目。长此以往，势必会损坏人才测评的名声，阻碍人才测评事业的发展。因此，当前亟须加紧人才测评队伍的培养工作，扩充专业工作者数量，提高质量。

### 4. 测评服务行业秩序混乱

打开搜索网站，可以见到各种人才测评机构提供测评服务的各种“广告”，人才测评软件是支撑它们发展的唯一支柱，但这些测评软件往往不是自主开发的。营利是许多市场化人才测评机构成立的根本目的。这种商业化运作的弊端是显而易见的。首先，会误人子弟。有的测评机构以节约为本，加上从业人员缺乏专业知识，引进了一些粗制滥造的测评软件，这些软件没有中国常模，问卷编制也很随意，对参加测试的人很容易误导。其次，影响了行业整体声誉。在招聘会场上，只需一台计算机，花几十元钱就能做一个测试，当场打印测验结果，告诉被测人员适合什么工作，不适合什么工作。很多商家在利益驱动下对受测者很不负责任，自己不懂测评也敢对受测者指手画脚，这样势必严重破坏人才测评行业的良性发展。当前，亟须有个行业协会来规范人才测评服务的市场行为。

### 5. 相关法制法规缺位

有专家指出，导致人才测评发展受阻的根本原因是人才测评的法规不健全，管理跟不上。的确，在人才测评领域，至今尚无“行业标准”。一方面，任何一种测量工具，无须批准即可投入使用，而其效果如何，却无人过问。另一方面，测量工具的优劣难以判断，致使人才测评市场中，未经科学论证和测试，没有通过严格评审和认定的测评工具鱼目混珠。这样就造成测评结果失真，从而加深人们对测评的误解。因此，制定相关的法律法规，对人才测评市场进行有效的监督和管理成为当务之急。

首先，建立从业人员资格认证制度。从业人员的素质在一定程度上影响着该行业的发展，因此，规范人才测评市场，必须对从业人员进行资格认证。通过资格认证，按照国际惯例，参照国际标准，并结合中国实际，一方面加强对从业人员的培训，提高现在从业人员的素质，另一方面吸纳更多优秀的符合认证资格的人员加入测评行业。

其次，完善中介机构管理。目前从事测评活动的还是以一些测评服务中介为主，因此，完善中介机构管理乃当务之急。其一，应该建立测评机构注册、审批制度，培育和发展人才测评市场。其二，对测评结果准确率过低、弄虚作假、违法乱纪的，要严加查处，情节严重的，取消经营资格直至追究刑事责任。其三，对被测评者的测评结果应予保密，保护被测评者权益。

最后，加强技术专利保护。由于目前尚缺乏法规约束，各种盗版测评软件在市面盛行。例如，像《韦氏智力测验》这样一些需要保密的重要测验工具甚至也出现了盗版。因此，必须制定有关人才测评技术、专利保护的法规，保护知识产权，保障人才测评技术的发展。

### 1.5.2 人才测评的发展趋势

当前，人才测评的发展趋势呈现以下几个特点。

#### 1. 人才评价要求越来越高，各种测评技术综合应用的趋势越来越明显

随着经济社会的发展，人才竞争日益激烈，一方面，用人单位对人才评价的要求越来越高；另一方面，人自身的多样性和复杂性也在增加，有心理健康问题的人就有不断增加的趋势，这在客观上对人才评价提出了更高的要求。在这种背景下，人才测评实践中越来越多地出现把多种评价方法结合使用的倾向，而不再局限于笔试、面试等单一的方法。一个很明显的事实是，现在人才测评实践中，除了传统的测评技术外，心理测验和情境评价技术越来越多地作为一种补充测评手段而被应用。

#### 2. 在测评模式上从关注个体到更关注团队搭配

过去的测评更多地关注个人素质，而如今的测评越来越多地关注团队成员间的搭配。以中高级管理层的选拔为例，以前更多地关注管理者本身的素质，而现在更关注领导班子的搭配。假如班子里的现有成员都是谨慎有余而大胆不足的人，那么选拔新管理者时可能更看重其大胆的开拓创新精神；而假如班子成员行业经验很丰富但对未来的业务发展态势缺乏分析把握能力，那么选拔新管理者时可能更看重其宏观思维和分析判断能力。这样的做法，也许最终选拔出来的候选人并不是综合素质最强的，但可能是团队中最需要的人。

#### 3. 在测评内容方面从只关注人职匹配到开始关注人组织匹配

人职匹配更多地强调人与职位、知识、技能等方面的匹配，而随着现在各类单位越来越强调组织文化建设的背景下，个人价值观与组织文化的匹配问题受到越来越多的关注。虽然迄今为止，国内外尚无人对人职匹配和人组织匹配这两种测评模式进行比较研究，但可以预言，随着经济全球化的进一步发展，以及职业类型变化的加剧，以后的选拔模型将是人职匹配和人组织匹配的有机结合。

#### 4. 测评手段的创新将受到越来越多的关注

前面我们提到，人才测评技术的研究和创新严重滞后。但现在，人才测评技术的创新已开始引起各方面的重视。以面试来说，结构化面试的评价要素和题型开始得到改进，情境性面试和半结构化面试技术得到越来越多的应用。以笔试来说，靠死记硬背的知识性考试正被考察知识的应用与能力的考试所替代。笔者自己就在笔试、面试、小组讨论、文件筐测验等各种测评技术的应用中探索了一些新的做法，收效良好。

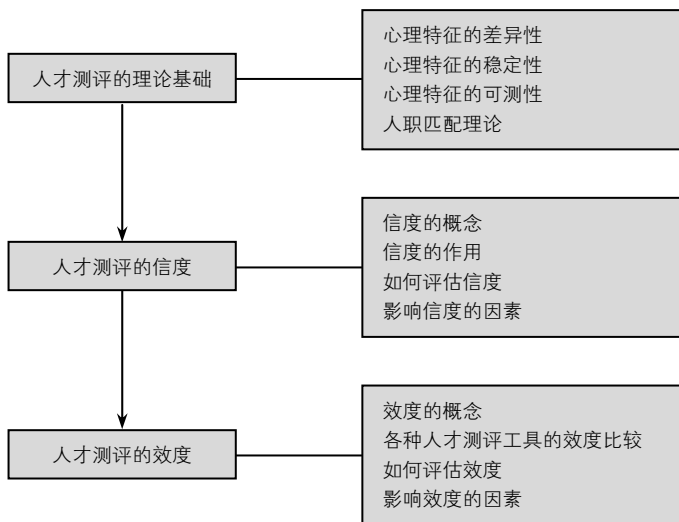
### 5. 人才测评有效性的原因分析受到越来越多的关注

目前,测评方法的预测效度研究似乎达到了令人满意的程度,研究重点正转向为什么测量是有效的或无效的。现有的测评方法中只有心理能力测验和人格测验关注测量内容;而其他的选拔方法更多地关注测量的程序,而不太关注测量的内容。因此,对评价中心、结构化面试、认知能力测验和人格测验的比较,并非是对同一类方法进行比较。理解测评方法的结构,对于比较不同测评方法的效标关联效度是必不可少的。没有测评方法结构的信息,预测效度的比较就毫无意义。因此,今后在人才测评的有效性研究方面,结构效度的研究将会受到更多的关注。

## 人才测评原理

人才测评有许多无法回避的基本问题，包括人才测评的理论基础、人才测评的可靠性及有效性。对这些问题的回答不仅可以揭示人才测评存在的价值和意义，而且有助于我们在实践中评价各种测评工具的技术质量指标。

### 本章导航



## 2.1 人才测评的理论基础

人才测评主要是针对人的心理特征的测量与评价。人与人的心理特征是否有差异、心理特征是否具有稳定性、心理特征能否通过一些办法进行测量，这些基本问题直接关系到人才测评存在的必要性和可能性，是现代人才测评的重要基石。另外，人才测评的根本目的是要帮助组织寻求合适的候选人，帮助个体寻求合适的工作职位，所以人职匹配理论又是现代人才测评的另一重要基石。

### 沃尔玛和 UPS：招聘讲究“人职匹配”

世界 500 强中的零售业巨子沃尔玛曾连续两天在人才市场摆擂台，为即将开业的上海五角场店招募各类基层员工，而 UPS 也现身航运物流人才市场摆擂大招“分拣操作工”等。无独有偶，两家名企都在招聘过程中不约而同地传递出“人职匹配”的理念。据称，沃尔玛在华企业平均每开一家门店，就能解决 400 人的就业问题，其中还不包括促销员等厂方人员。张榜公布的十余项职位大多只需具备“高中学历以上”。与管理职位不同，基层员工大多需要的是动手能力和实践技能。与其他零售类企业相比，“资产保护部防损员”和“索赔文员”是沃尔玛招聘启事上“人无我有”的职位名称，前者职责为“维护安全有序的公司交易和工作环境，保护商品和公司财产不受损失”，通常这一职位在其他零售企业中被简单归入“保安”职责，而在沃尔玛，“防损员”还需具备“查账”等技能。“索赔文员”较前者学历要求虽稍高，却也止于“大专学历以上”，招聘条件很实际，具体地注明“需具备票据、索赔、条码等方面的工作经验”。

在招聘现场，一位名校珠宝鉴定专业的应届高校毕业生踟躇场外，对照招贴上的“沟通协调能力、团队精神”等软指标反复自问，仍心生疑虑。据称，沃尔玛将对新进员工进行为期两月的培训，而这位毕业生虽已做好了当“营业员”的心理准备，却仍对应聘成功与否缺少足够的把握。而外资名企用人讲求的是实效，在一名毫无经验的初出茅庐者和拥有成熟行业经验者之间，取舍标准不言自明。

“高学历、低就业”的还不止于此。桌上堆积了厚厚一叠硕士、博士学历人才简历的 UPS 现场招聘人士也说：“‘最好的未必是最合适的’，应届生大多冲着名企或品牌的魅力和光环而来，殊不知 UPS 的雇用理念是需要‘终身为之服务’的雇员，这一点高学历人才未必能做得到。而且类似当天招聘职位，只需要高中学历、勤奋等就行了，本科学历当然可以做，却是一种人才浪费，硕士、博士人才冲着名企光环来应聘一线岗位是一种不理智的盲目行为。”

### 2.1.1 心理特征的差异性

正像没有完全相同的两片树叶一样，世界上也没有两个人是完全相同的。即使是有相

同基因的双胞胎（同卵双胞胎），也会分别发展成为有着不同价值观和个性的人。单从外表或身体方面来看，人与人的差异就非常明显。我们中的大多数人都能列出人与人之间在身体方面的差异，如身高、体重、外貌等。心理特征则没有身高和体重那么明显，但大量理论和实践都证明人与人之间的心理特征存在着巨大差异。在组织中同一职位由不同人来干会产生截然不同的工作绩效，大量研究表明，组织中高能力职工与低能力职工之间生产率差异高达3:1。

由于遗传和环境的共同作用，人们的心理特征千差万别，主要表现在能力、个性和行为三个方面。就能力来说，有的人逻辑思维能力很强，有的人形象思维能力很强；就个性来说，有的人脾气暴躁，有的人性格温和；就行为来说，有的人做事认真，有的人行事草率。可以说，正是由于每个人心理特征的独特性，才构成了人类丰富多彩的社会生活。心理特征的这种个体差异性，是推动人才测评产生和发展的永恒动力，也是人才测评的重要依据。没有人与人之间的这种差异性，人才测评就无从谈起。

### 2.1.2 心理特征的稳定性

人与人之间的心理特征不仅具有差异性，而且具有稳定性。也就是说，一个人的心理特征不是个体身上表现出来的暂时的特点，而是稳定的个人特点。一个人在出生后，经过长期的社会生活，逐步形成了自己对待生活的态度和个人的行为风格，这种特点一旦形成，就不容易改变。例如，一个性格开朗的人，不仅在家里爱说爱笑，而且在单位也往往好与人打交道，在社交场合也会是一个活跃分子；不仅最近是这样开朗，而且过去乃至多年前也往往是这样，我们还可以预测他明年还会是这样。同样道理，一个责任感强的人，不仅对待工作尽心尽责，对待家人也能充分地履行自己的义务，对待朋友也能够坚守承诺。

正因为个人心理特征的这种稳定性，才使人才测评具有意义，我们才能够根据测评的结果做出适当的推论，即从过去的表现推论将来的表现，从一种情境中的表现推论到更大范围的情境中的表现。在选人的时候，也是通过一个人在接受选拔时表现出来的能力、个性等特点来推论他在日后可能的表现。

### 2.1.3 心理特征的可测性

心理特征既然是稳定的，那么能否通过一定的手段进行测量呢？心理学家曾对此进行了很长时间的摸索。心理特征看不见、摸不着，无法直接测量。于是，心理学家通过人对外界刺激的反应来间接测量心理。这就像我们不能直接测量温度而是通过水银汞柱的体积变化来测量一样是一种间接测量。现代人才测评技术正是通过人的外显行为来推断其心理特征的。例如，一个人喜欢拆卸各种机械设备，热心于修理家用电器，由此我们便可推断此人具有机械兴趣方面的心理特征。另外，我们对人的行为的测量，要看每个人在群体中处在什么位置上，一个人能力的高低、兴趣的强弱，都是与所在团体的大多数人的行为中某种人为确定的标准相比较而言的。大量的人才测评实践表明，这种测评方式既具有一定



的可靠性，又具有一定的准确性。这说明人的心理活动是可以有效地加以测量的。目前，国际上已形成了三大心理测量理论，分别是经典测量理论（Classical Test Theory, CTT）、概化理论（Generalizability Theory, GT）、项目反应理论（Item Response Theory, IRT）。

### 2.1.4 人职匹配理论

人职匹配理论是关于人的心理特征与职业性质相一致的理论。这一理论认为，个体差异是普遍存在的，无论是能力水平还是个性特征，不同个体都存在巨大的差异。而每一种职业由于其工作性质不同，对从业人员的知识、技能、能力、性格、气质等心理特征也有不同的要求。当一个人的心理素质与他所从事的职业要求协调一致时，即人职匹配时，他的工作效率就会提高，事业成功的可能性就会很大。反之，当一个人的心理素质与他所从事的职业要求不一致时，他的工作效率就会降低，事业成功的可能性也会较低。因此，无论是个人选择职业还是组织招聘人员时，必须考虑人职匹配问题。而要做到人职匹配，首先需要对人和职位的客观认识与评价。为了了解和评价人，就产生了职业能力测验、结构化面试、评价中心技术等现代人才测评手段；为了了解职位，就有了工作分析、胜任特征分析等岗位评价和分析手段。目前，比较有影响的人职匹配理论有特性—因素理论和人格类型理论。

## 2.2 人才测评的信度

信度是衡量人才测评工具质量的一个重要指标，若测量工具的信度不理想，测量结果就无法被认为是应试者的一致、稳定和真实的行为表现，测量就没有任何意义。

### 2.2.1 信度的概念

信度主要是指测量结果的可靠性或一致性。由于接受测量时应试者的行为可能会由于各种原因而产生变动，偏离其真实行为，这就会导致测量结果产生误差。测量结果的可靠性与测量结果受误差影响的程度密切相关。误差大，分数的可靠性就降低。信度便是说明测量的可靠性或一致性的指标。这个概念表述起来似乎有点费劲，但其实道理很简单。大家都知道，在物理测量中，拿一把尺子去量一张桌子的长度，今天量的结果和明天量的结果总是一样的，张三量的结果与李四量的结果也会是一样的，这就说明不同测量间的一致性很高。对同一位应试者的不同测量间也应该有一致性，当然，由于人才素质的测量比物理测量要复杂得多，所以不同的人才测量间会有差异，但这种差异应该有一个范围，否则我们就认为测量信度太低，测量结果不可信。

为了说明人才测评的误差类型，我们不妨用物理测量来增进理解。假如用一根皮尺来测量人的身高，每次测量都会有一定的误差。首先，皮尺本身作为一种量具是有一定的精度限制的，也就是说，量具本身就有误差，这种误差是必然的但同时又是有规律的，这种

误差叫做系统误差。其次，我们每次测量都可能有操作上的差异，或者由于不可预见的外界因素的影响，从而造成误差，这些误差也是难免的，却是毫无规律的，这种误差叫做随机误差。一个好的人才测评工具不仅要有尽可能高的精度，还必须能把误差控制在一个有规律的范围以内，这样测量得到的结果才比较稳定可信。信度实际上就是对随机误差的一种度量。

在考察测评工具的信度时，首先要考虑稳定性问题，包括：

- 1) 测量结果的一致性程度，即不同时间、不同条件下所得测量分数之间的一致性有多大；
- 2) 一个人的获得分数与“真实分数”之间接近程度如何；
- 3) 测量一致性是否可以达到实际应用的程度。

其次，要考虑影响测量稳定性的原因，即分数不稳定、不一致的原因，包括：

- 1) 什么因素造成了这种差异；
- 2) 这些效应的相对作用如何。

## 2.2.2 信度的作用

信度高低的指标通常以相关系数表示，称为信度系数（Reliability Coefficient）。信度系数一般是同一样本所得的两组资料的相关，在理论上表示为实得分数与真实分数相关的平方：

$$r_{xx} = r_{xr}^2 = \frac{S_r^2}{S_x^2}$$

式中， $r_{xr} = \frac{S_r}{S_x}$  有时也称为信度指数，是真实分数标准差与实得分数标准差的比率。

误差的大小与测量的信度有直接关系：两次测验分数的差异越大，信度就越低。

在测量中，对信度系数进行确定通常有以下两方面的作用：

1) 解释真实分数与实得分数的相关。信度可以解释为总的方差中有多少比例是由真分数的方差决定的，即测量分数的变化中有多少是真正反映了被评价者分数的变化的。例如，当  $r_{xr}=0.90$  时，我们可以说，实得分数中有 90% 的方差是来自真实分数的差别，只有 10% 是来自测量的误差。在极端情况下，若  $r_{xr}=1$ ，则表示完全没有测量误差，所有的变异均来自真实分数；若  $r_{xr}=0$ ，则所有的变异和差别都反映的是测量误差。应该注意的是，信度系数的分布是从 0.00 到 1.00 的正数范围，代表了从缺乏信度到完全可信的所有状况。

2) 说明可以接受的信度水准。信度究竟多高才可以接受呢？一般来说，信度系数不能低于 0.70，当信度系数大于 0.70 时，可以用于团体间的比较；当信度系数大于 0.85 时，可用于鉴别个人的某些特性。不同的测评工具对信度的要求也有一定的差别，实践中对不同类型的评价工具有不同的标准。表 2-1 给出几种类型的测量工具的信度系数。

表 2-1 几种测量工具的信度系数

测量工具	信 度		
	低	中	高
成套成就测验	0.66	0.92	0.98
学术能力测验	0.56	0.90	0.97
成套倾向性测验	0.26	0.88	0.96
客观人格测验	0.46	0.85	0.97
兴趣问卷	0.42	0.84	0.93
态度量表	0.47	0.79	0.98

一般来说,当 $r_{xx}$ 小于0.70时,不能用测验对个人做评价,也不能在团体间作比较;当 $r_{xx}$ 大于0.70时,可用于团体间比较;当 $r_{xx}$ 大于0.85时,可用于鉴别个人。

### 2.2.3 如何评估信度

#### 1. 重测信度

重测信度又称为稳定性系数,它的计量方法是采用重测法,即用同一测评工具,在不同时间对同一群体施测两次,这两次测量分数的相关系数即为重测系数。根据重测相关系数的高低,可以得知测量结果在经过一段时间之后的稳定程度。重测信度越高,说明测量的结果越一致、越可靠。例如,我们选用测验A测量某儿童的智商,第一次的测量结果是100(中等智商),而一周以后再测,结果发现他的智商变成150(超常儿童),若没有特殊原因,一个儿童的智商不应该在一周之内发生如此大的变化,由于两次测量的结果不一致,我们很难下结论说这个孩子的智商是多少。所以,在一般情况下,我们会认为这个测验的重测信度很低,是不可信的。

在评估测评工具的重测信度时,必须注意重测间隔的时间。间隔时间太短,被评价者对测试题记忆犹新,必然会造成假性高相关;而间隔时间太长,测试结果又会受被评价者的身心特质改变的影响,使相关系数降低。重测间隔时间的长短,必须根据测验的性质和目的来确定。如果希望测量结果能够预测较长时间的变化,则重测间隔的时间应该长一些。表2-2给出了一项有关智力测验施行重测法的信度系数的例子。

表 2-2 重测法的信度系数

重测时间	信度系数(r)
同日或次日	0.85~0.90
1年	0.85
2~2.5年	0.80
5年	0.75~0.80
9年	0.78

在进行重测信度的评估时，还应注意以下两个重要问题：

1) 重测信度一般只反映由随机因素导致的变化，而不反映应试者行为的长久变化。例如，应试者智力的发展和能力的提高，不是重测信度考虑的因素，由于这些因素导致的重测相关系数的降低，不能说明测验的重测信度低。

2) 不同的行为受随机误差影响不同。例如，手指敏捷性就比推理能力更易受疲劳、环境等因素的影响。因此，我们必须分析测验的目的和了解测验所预测的行为。当测量的行为或特质较为稳定时，重测信度的解释才有效。

## 2. 复本信度

复本信度又称等值性系数，是以两个测验复本（功能等值但题目内容不同）来测量同一个群体的，然后求得应试者在这两个测验上得分的相关系数。复本信度的高低反映了这两个测验复本在内容上的等值性程度。两个等值的测验互为复本。

计算复本信度的主要目的在于考察两个测验复本的题目取样或内容取样是否等值。同样是测量数学运算能力的测验，如果一个测验复本侧重于考察加减运算，而另一个复本侧重乘除法的运算，两者之间的相关必定不会太高，即复本信度低。

复本信度的主要优点在于：

- 1) 能够避免重测信度的一些问题，如记忆效果、练习效应等；
- 2) 适用于进行长期追踪研究或调查某些干涉变量对测验成绩的影响；
- 3) 减少了辅导或作弊的可能性。

然而，复本信度也有其局限性：

- 1) 如果测量的行为易受练习的影响，则复本信度只能减少而不能消除这种影响；
- 2) 有些测验的性质会由于重复而发生改变，如某些问题解决型的测验，如果掌握解题原则，就有可能产生迁移；
- 3) 有些测验很难找到合适的复本。

## 3. 内部一致性信度

重测信度和复本信度分别注重考虑测量跨时间的一致性和跨形式的一致性，而内部一致性信度系数主要反映的是测验内部题目之间的关系，考察测验的各个题目是否测量了相同的内容或特质。内部一致性信度又分为分半信度和同质性信度。

### (1) 分半信度

分半信度系数是通过将测验分成两半，计算这两半测验之间的相关性而获得的信度系数。一般采用奇偶分半的方法，即将测验按奇数题和偶数题分成两半，并分别计算每位应试者在两半测验上的得分，再求出这两个分数的相关系数。这个相关系数就代表了两半测验内容取样的一致性程度，因此也称为内部一致性信度系数。

计算分半信度系数可以采用常用的积差相关方法。但是，这种相关系数实际上只是半个测验的相关系数。例如 100 道题的测验，两半的分数实际上是从 50 道题得到的。而在重测和复本信度中，分数是从所有 100 道题中得到的。在其他条件相等的情况下，测验越长，

信度系数越高。因此,分半法经常会低估信度,必须进行修正。常用的修正方法是斯皮尔曼—布朗公式(条件是两半测验方差相等):

$$r_{xx} = \frac{2r_{hh}}{1+r_{hh}}$$

式中,  $r_{hh}$  是两半测验的相关系数;  $r_{xx}$  是估计或修正后的信度。

## (2) 同质性信度

同质性是指所有测验题目测量的只是单一特质或内容,表现为所有测验题目得分的一致性。例如,“3+4=?”和“4+5=?”这两个加法题是高度同质的,而“8+13=?”就与上面的题目有些不同质,因为后面涉及进位加法。

同质性是保证测验只测量单一特质的必要条件。如果同质性差,则测验可能混淆了不同的内容,其结果就无从判断究竟反映了被评价者的什么特征。例如,在考察管理技能时,预测与决策、监督与控制等都是不太容易区分的,对题目的设计要求相当高,否则就会把不同技能混淆起来,导致结论错误和用人失误。

同质性信度是指测验内部的各题目在多大程度上考察了同一内容。同质性信度低时,即使各个测试题看起来似乎是测量同一特质,但测验实际上是异质的,即测验测量了不止一种特质。例如,在测量小学数学工程类应用题时,题干表述过长而且难以理解,这样一个看似测量数学应用题解决能力的测验实际上还测量了语言理解能力,那些理解能力差的人根本不可能答对试题。

## 4. 评价者信度

在有些测量情形中,评价者的评判也是误差的来源之一。如投射测验、无领导小组讨论、评价中心技术等,都依赖于评价者的判断,这种判断的主观性往往造成不同评价者的评分很不一致,因此有必要考虑评价者信度。

评价者信度是指不同评价者对同样对象进行评定时的一致性。最简单的估计方法就是随机抽取若干份答卷,由两个独立的评价者打分,再求每份答卷两个评判分数的相关系数。如果评价者在三人以上,而且又采用等级计时,就需要用肯德尔和谐系数来求评价者信度。其公式为:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N)}$$

式中,  $K$  为评价者人数;  $N$  为被评价者的人数或答卷数;  $S = \sum_{i=1}^N R_i^2 - \frac{1}{N} (\sum_{i=1}^N R_i)^2$ ;  $R_i$  为每一个对象的被评等级。

例如,有4位评价者,对6份答卷进行评分,所评等级如表2-3所示。

表 2-3 等级结果

评 价 者	答卷编号					
	一	二	三	四	五	六
甲	4	3	1	2	5	6
乙	5	3	2	1	4	6
丙	4	1	2	3	5	6
丁	6	4	1	2	3	5
$R_i$	19	11	6	8	17	23

可求得：

$$\begin{aligned}\sum R_i &= 19+11+6+8+17+23=84 \\ \sum R_i^2 &= 19^2+11^2+6^2+8^2+17^2+23^2=1\,400 \\ S &= 1\,400-84^2\div6=224 \\ W &= \frac{224}{\frac{1}{12}\times4^2\times(6^3-6)}=0.80\end{aligned}$$

最后，我们将各种信度系数类型相应的误差方差来源进行列表（见表 2-4）比较。

表 2-4 各种信度系数类型相应的误差方差来源

信度系数类型	误差方差来源	信度系数类型	误差方差来源
重测信度	时间取样	分半信度	内容取样
复本信度(连续施测)	内容取样	同质性信度	内容的异质性
重测复本信度	时间和内容取样	评价者信度	评价者差异

一般情况下，间隔施测的复本信度（即重测复本信度）值最低；修正后的分半信度值最高。

2.2.4 影响信度的因素

测量的信度会受到各种因素的影响，因此在解释信度时要充分考虑这些因素，在测评实施过程中要力图避免这些因素的影响。总的来说，对测验的信度造成影响的因素主要有样本团体的性质、测验的长度、测验的难度。

1. 样本团体的性质

样本团体的性质对信度的影响主要有以下三个方面：

- 1) 样本团体的分数分布。任何以相关系数表示的信度系数都会受样本团体分数分布的影响。分数分布越广，信度系数就会越高；分数分布越窄，信度系数就会越低。
- 2) 样本团体的异质性。信度系数还会受到样本团体异质性的影响。一般来说，取样团

体的异质性越大,信度系数就相对越高。例如,我们用一项数学测验来测试 A、B 两组应试者,A 组应试者较为同质(某校数学实验班的学生),分数分布为 70~90 分;B 组应试者较为异质(多个学校的各类学生),分数分布为 20~90 分。显然,由于 B 组应试者的分数分布比 A 组要广得多,所以以 B 组应试者为样本团体得到的信度要比采用 A 组应试者得到的信度高。

3)不同团体间能力水平的差异。测验所施测的团体的平均能力水平的不同也会对信度产生影响。例如,在斯坦福一比奈量表中,不同年龄组的信度从 0.83 到 0.98 不等。因为对于年幼的团体,他们的平均能力水平低,他们的分数基本上是凭猜测获得的,其靠猜测的测验结果总是不会很稳定的,所以信度值较低。这种情况导致的信度偏差,很难用一般的统计公式来校正,只有通过对各种年龄及能力水平的检验来确定。

## 2. 测验的长度

信度还会受测验长度(即题目的多少)的影响。一般来说,测验越长,信度值越高。一方面,测验越长,题目取样或内容取样就越充分,结果就越可靠。举个极端的例子来说,如果英语词汇量的测试只包含一道题,仅依据应试者对一个单词的记忆,来确定其词汇量,其结果肯定是很不可靠的。另一方面,较长的测验也不容易受到猜测的影响。

需要指出的是,在增加测验长度时要注意:只有所增加的题目和原题目在性质上相同时,才能达到提高信度的效果。

## 3. 测验的难度

测验的难度也会对信度产生影响。如果一个测验的难度太低,测验分数会非常集中并聚在高分端,即出现天花板效应;或者难度太大,所有分数都集中在低分端,出现地板效应,都会使测量到的分数分布太窄,导致信度降低。

只有当测验的难度水平能够使测验分数分布范围最大时,测验的信度才会比较理想。一般来说,当所有应试者的平均分为测验总分的一半(50%),并且分数从零分到满分均匀分布时,测量的信度最高。由此我们可以看到,测验的长度和难度会共同起作用。如果只增加测验的长度,但没有控制难度,使测验分数不能充分散开,那么增加长度的努力也会是徒劳的。

# 2.3 人才测评的效度

效度是衡量人才测评工具质量的另一个重要指标,效度的作用比信度的作用更为重要。如果一个评价工具的效度很低,无论它的信度有多高,这项评价工具都没有应用价值。

## 2.3.1 效度的概念

效度是一种测量工具测到所要测量的东西的程度,可以反映测量的准确性。在物理测

量中，尺子测量的总是长度，磅秤测量的总是重量。但是在人才测评中，有时会发生用“尺子”测量“重量”、“磅秤”测量“长度”的现象，这种测量就缺乏效度。另外，就算测量的特质没有问题，也未必准确。比如，一台磅秤，由于长期使用，弹簧已经变形，一个100斤重的人站上去，显示的却是110斤，一天称10次，显示的都是110斤，测量的“信度”足够好，但准确度并不高，也就是说效度并不理想。影响测量效度的因素很多，主要包括对测量要素的界定是否清晰、试题是否能考察应试者的相关素质、评价者是否准确把握了要素的内涵及其操作定义等。

从测量理论角度讲，效度可以定义为：与测量目标有关的真实分数方差与总分方差的比率。“有关的真实分数方差”是由所要测量的目标变量所产生的方差。效度的定义用公式表示为：

$$r_{xy} = \frac{S_v^2}{S_x^2} \quad (2-1)$$

式中， $r_{xy}$  为测验效度，是真实分数标准差与实得分数标准差的比率； $S_v^2$  为有效方差； $S_x^2$  为总方差。

效度定义也可以通过真分数的概念和方差分析方法加以说明。我们知道，一组测验分数的总方差等于真实方差与误差方差之和：

$$S_x^2 = S_r^2 + S_E^2 \quad (2-2)$$

而真实方差还可以分为：有关的方差（由被测对象的变化引起的变化）和无关的但稳定的方差（与被测对象无关但由于量具的原因而有规律地存在的度量值的变化）两部分。后者也就是所谓系统误差带来的方差：

$$S_r^2 = S_v^2 + S_I^2 \quad (2-3)$$

式中， $S_v^2$  代表有关（有效）方差； $S_I^2$  代表无关而稳定的方差。将式（2-3）代入式（2-2），可得：

$$S_x^2 = S_v^2 + S_I^2 + S_E^2$$

因此可以说，一组测验分数之间的方差是由有效的方差、稳定但出自无关来源的方差和测量误差的方差三部分决定的。也就是说，造成测验分数变化的原因出自三大来源：测量对象本身的变化、量具的精度造成的系统误差、量具使用中造成的随机误差。

信度是效度的必要条件，但并不充分，效度要进一步解释经验水平的指标与理论概念的联系。由此可以把效度大体上分为两大类：一类是经验效度，这是比较普遍的一类，它们的主要表征为一些可观测变量间的关联程度，因此，这类效度通过分析两个或两个以上变量间的关系，可以用一些观测变量预测另外一些观测变量；另一类效度是理论效度，它主要表征观测变量与理论概念间的关系，这些理论概念往往是潜在变量，不可直接观测。

### 2.3.2 各种人才测评工具的效度比较

大量人事选拔有效性研究表明，人事选拔中各种测评技术方法的效度是很不一样的。



墨菲（Murphy，1997）发现不同的预测源适合预测不同的效标，如能力适合预测个体任务绩效和有关技术熟练性方面的绩效；责任心适合预测组织公民行为；人格适合用来预测工作动机、团队合作、人际有效性等。

施密特和亨特（Hunter，1998）对 17 种选拔方法的效度进行了分析，当选用总体工作绩效评定（一般是上级评定）作为效标时，17 种选拔方法的预测效度从高（如认知能力和正直测验的结合效度为 0.65）到低（兴趣测验效度为 0.10）存在不同的分布。效度校正的研究方面，Eran（2001）发现高效度的选拔方法包括结构化面试和认知能力测验，它们的平均校正效度超过 0.45；中等效度的选拔方法包括传记资料、无结构化面试、人格测验和正直测验，它们的平均效度在 0.25 ~ 0.45 之间；低效度的选拔方法包括大五人格测验，它们的平均校正效度在 0 ~ 0.25 之间，其中效度由低到高依次为开放性、愉悦性、外倾性、情绪稳定性和责任心。

根据两个比较有影响的元分析结果，各种具体测评技术的效度如表 2-5 和表 2-6 所示，效度指标是预测结果与实际工作绩效的相关系数。

表 2-5 人事选拔各种方法的效度比较

具体技术方法	效度（ <i>r</i> ）	具体技术方法	效度（ <i>r</i> ）
评价中心	0.31 ~ 0.63	个人简历资料法	0.24 ~ 0.37
工作取样	0.31 ~ 0.54	个性测验	0.15 ~ 0.22
能力测验	0.25 ~ 0.53	申请表	0.14 ~ 0.26
行为性面试	0.25 ~ 0.40	非行为性面试	0.11 ~ 0.23

表 2-6 人事选拔各种方法的效度比较

具体技术方法	效度（ <i>r</i> ）	具体技术方法	效度（ <i>r</i> ）
评价中心—提升	0.68	个性测验	0.38
结构化面试	0.62	非结构化面试	0.31
工作取样	0.55	申请表	0.13
能力测验	0.54	占星术	0.00
评价中心—绩效	0.41	笔迹法	0.00
个人简历资料法	0.40		

尽管表 2-5 和表 2-6 不完全相同，但总体上是一致的。我们还可以看到，各种测评技术效度的高低与其应用的普遍性并没有必然的联系，也就是说，效度高的技术并不一定用得最多，评价中心的效度最高，其应用却不是最普遍的；而申请表的效度比较低，而其应用非常广泛。不过这种状况正在发生转变，在人事选拔中评价中心和心理测验的使用越来越多，就英国来说，1971 年仅有 11%组织使用评价中心技术（Kingston）；到 1986 年，这个比例增加到 21.4%（Robert & Makin）；而到了 90 年代，有 58.9%的组织在人事选拔的某个阶段使用了评价中心技术（Shackleton & Newell，1991）。当然，这并不是说诸如申请表

之类的方法正逐渐被评价中心等现代人才测评技术所代替，而是随着科技的发展，现代人才测评工作也正在传统方法的基础上不断地充实、完善，更全面深入地对候选人进行观察和了解，从而使选拔的准确性日益提高。

### 2.3.3 如何评估效度

根据评估效度方法的不同，效度可以分为内容效度、效标关联效度和构想效度三类。下面对这三类效度及其评估方法分别加以介绍。

#### 1. 内容效度

##### （1）内容效度的定义

内容效度是检查测验内容是不是所欲测量的行为领域的代表性取样的指标。在实际工作中，我们编制的测验不可能包含所要测量的行为领域的全部可能的材料或情境，只能选择一个有代表性的样本，通过观察被评价者对个别题目的反应，来推测他的总体行为表现；因此，取样的恰当性就是影响测量效果的一个重要因素。如果所选择的题目偏重于某部分内容，或者过难或过易，就会使测验难以对目标行为或特点进行准确、全面的测量。

内容效度分析时要注意两方面的问题：

1) 应避免将测验取样的行为领域过于泛化。如逻辑推理测验可以考察应试者的逻辑推理能力，但不能认为这个测验也能测量应试者的阅读能力或其他类型的推理能力。

2) 要注意测验分数中无关因素的影响，如一个测量被评价者运算能力或机械能力的测验，可能会受到言语理解能力或操作及反应速度的影响。

##### （2）内容效度的评估方法

内容效度的确定一般没有可用的数量化指标，只能靠推理和判断来进行评估，较好的内容效度依赖于两个条件：

1) 测验内容范围明确；

2) 测验内容的取样有代表性。

因此，要保证良好的内容效度，应该从编制测验开始，就谨慎地选择合适的测验题目。

确定内容效度的方法通常是由专家根据测验题目和假设的内容范围做系统的比较判断。如果专家们认为测验题目恰当地代表了所测内容，则测验具有内容效度。这种方法的主要问题是：缺乏一种数量化指标来描述内容效度的高低；不同专家的判断可能不一致；如果测验内容范围缺乏明确性，会使效度的判断过程发生困难。

为了使内容效度的确定过程更为客观，可以依次采用如下步骤：

1) 确定总体范围，即描述有关的知识与技能及所用材料的来源；

2) 编制双向细目表，确定内容和技能各自所占的比例，并由测验编制者确定各题所测的是何种内容与技能；

3) 制定评定量表来测量测验的整个效度及其他特点，如测验包括的内容、技能、材料的重要程度、题目对内容的适用性等，由每位评价者在评定量表上做出判断，总结获得测

验内容效度的证据。

内容效度的确定还可采用经验的方法，例如，对于成就测验可以检查不同年级的被评价者的总分和每题分数变化的情况。一般而言，如果随着年级增高，被评价者的分数和每个题目的通过率也随着升高，就可以推测该测验基本测量了学校的教学内容和目标，这也是测验的内容效度的证据之一。

除了描述性评估方法外，内容效度的确定也可采用一些统计分析方法，如计算两个评价者之间评定的一致性，即考虑评价者信度。虽然它所代表的是判断信度，但由于来自两个独立的评价者，因此符合程度越高越能反映测验的内容效度。克伦巴赫还提出，内容效度可以由两个独立的但取自同样内容范围的测验得分的相关（即复本信度）来做数量上的估计。

若两者相关高，就有证据表明它们具有内容效度；若相关低，这两者中至少有一个缺乏内容效度。

### （3）内容效度的应用

内容效度最适合于评估教育和职业成就测验。在这种应用中，通过对内容效度的评价可以回答以下两个问题：一是该测验是不是应考察的某种技能和知识的代表性样本；二是测验的成绩是否不受无关因素的影响。其中，内容效度对效标参照测验尤为重要，因为在效标参照测验中，被评价者的表现往往以测验内容来解释。效标参照测验应用的基本条件是具备足够的内容效度。

内容效度也适合于某些用于选拔和分类的人事测验。这种测验中，测验内容是实际工作的一个样本，应包含实际工作所需要的技能和知识。在这种情况下，应该通过内容效度的分析来确定测验是否的确测量了实际工作中所需要的知识和技能。

内容效度的评估一般不适用于能力倾向和人格测验。能力倾向和人格测验不太要求与所取样的行为领域的内在相似性，其测验题目的选择更多地受某种假设的指导，这种假设的正确与否最后由测验的其他效度形式来确定。此外，能力倾向和人格测验与成就测验不同，前者不是建立在某种教学课程或工作知识与技能的基础上的。在对相同题目作反应时，每个被评价者使用的方法和心理过程是很不相同的，同一测验对不同的被评价者来说测量的是不同的心理过程。在这种情况下，不可能从检查测验的内容来确定测验测量的功能。

## 2. 效标关联效度

效标关联效度也称效标效度，它反映的是测验分数与外在标准（效标）的相关程度，即测验分数对个体的效标行为表现进行预测的有效性程度。

效标是考察测验效用的外在参照标准。例如，一个机械能力倾向测验，其效度的标准（效标）可以是某人成为机械师后的工作表现；对于一个管理能力测验而言，其效标可以是某人将来管理工作的绩效。效标关联效度往往用于预测性测验。这种测验中，根据测验分数做出的预测一般用于甄选决策，所以，只有当证明测验分数确实能够预测所欲研究的行为时，这种决策才可能正确。

效标效度主要考虑测验分数与效标间的关系。因此，效标效度也可以定义为测验分数与效标间的相关程度。效标的测量材料可以在与测验实施大致相同的时间获得，也可以在测验实施很长时间后获得。根据效标材料收集的时间不同，可以将效标效度进一步区分为预测效度和同时效度。

#### （1）预测效度和同时效度

预测效度的效标资料往往是测量结束后隔一段时间才获得，它反映的是由测验分数对任一段时间间隔后应试者行为表现的预测程度。预测效度适用于那些对人员进行选拔、分类和安置的人事测验，这些测验需要对应试者未来的工作绩效进行可靠的预测。

预测效度的评估通常用追踪法来进行，通过长期观察，积累材料，以衡量测验结果对未来表现的预测能力。例如，可以对那些被测量的应试者进行长期观察，获得他们隔一段时间后的工作绩效的资料，看测验分数是否正确预测了他们的工作绩效的高低。

同时效度的效标材料可以和测验分数差不多同时收集；有时，同时效度可以替代预测效度。因为当测验施测于已存在有效效标材料的团体中时，就不必经过一段时间后再作比较。例如，大学生的测验成绩可以与其在学校的功课成绩直接比较，选拔测验的得分也可以与应试者在现在工作中的绩效作比较。因为同时效度的评估不需要长期追踪，所以应用更为普遍。

同时效度和预测效度的差异的根源不是收集效标的时间，而在于测验目的的不同。前者多用于诊断现在的状态，后者多预测未来的结果。这种差异可以用两种不同的询问方式来说明：

1) “某人成功了吗？”“某人患病了吗？”

2) “某人会成功吗？”“某人会患病吗？”

第一类问题属于具有同时效度性质的测验要求回答的问题；而第二类问题则属于具有预测效度性质的测验要求回答的问题，针对的是未来会发生的情形。

#### （2）效标和效标测量

效标是衡量测验有效性的参照标准，是一种可以直接、独立测量的行为。换句话说，要测量效标，就必须把效标行为转化为某种可以操作的测量指标，以便进行比较。这种可操作的测量指标就称为效标测量。因此，效标的概念可以细分为观念效标（效标的实质概念内容）和效标测量（效标的具体度量方法）。例如，对于筛选销售人员的销售技巧测验而言，其观念效标是“销售工作的成功”；而效标测量往往用“年销售量”来表示。

效标测量要求能真正反映效度，即它们的相关要高。技术水平可以作为某种机械能力倾向或职业选拔测验的观念效标。如果产品主要由个人的技术水平决定，而与工作环境和个人的其他因素无关，则产品数量可以作为技术水平的效标测量；另外，效标测量还必须具有较高的信度。

效标测量的一个重要特性是客观性。首先要避免偏见的影响，尤其当效标测量是等级评定时，可能会受评价者印象或成见的影响。其次，应防止效标污染。效标污染是指由于

评价者知道测验分数而影响个人的效标成绩的情形。为避免效标受到污染,应该注意不让评价者看到测验分数,等效标评定材料收集完毕后再公布分数。这样可以保证效标测量结果与测验分数间的独立性。比如,一方面要评价管理者的管理技能,另一方面要评价管理者的管理业绩以作为效标。但往往在效标评价时,由于评价者知道被评价者的管理技能评分,因而影响对其业绩的评定。为此,最好将这两种评价分开操作。

### (3) 常用的效标

由于每个测验的用途不同,因此会有不同的观念效标。常用的效标有以下几种。

1) 学术成就。这种指标常作为智力测验的效标,其逻辑假定是:智力高(以高IQ分数为标志)的人,其学术成就也应当越大。相应的常见的效标测量有在校成绩、学历、标准成就测验分数、教师对学生智力的评定、工作中的研究成果、有关的奖励和荣誉等。这些指标也属于对学术能力倾向测量的精确描述,因此,也可以作为某些多重能力倾向测验和人格测验的效标。

2) 特殊训练成绩。能力倾向测验常用的效标是被评价者在将来某种特殊训练中所取得的成绩。例如,机械能力倾向测验的效标可以是在工厂技术培训中的成绩。以特殊训练成绩作效标,其测量值往往采用完成训练后的某种成就测验的成绩、正式安排工作的等级、指导教师的评定等指标。多重能力倾向测验常用学校中类似课程的成绩作为效标的测量值。例如,言语智商用语文成绩作比较标准,空间视觉能力分数用地理成绩作比较标准。

3) 实际工作表现。在许多情况下比较令人满意的效标测量是实际工作表现,这种效标可用于起选拔作用的一般智力测验、人格测验及能力倾向测验等。

4) 团体对比。采用团体对比法确定测验有效性的方法是:用两个在效标表现上有差别的团体,比较他们在预测源分数上的差别。例如,一个音乐能力倾向测验的效度,可以由比较音乐学院学生的分数与一般大学生的分数而获得;一个机械能力倾向测验的效度可以由比较机械学院学生的分数与一般大学生的分数而获得。这种对比团体几乎可以在任何效标基础上选择,如学校成绩、评定或工作表现,也可以使用现行的类别,如不同的级别、岗位、部门之间的对比。团体对比法在人格测验中也很常用,如对社交特质的测验效度,就可以比较推销员或行政官员的测验成绩和工程技术人员的成绩之间的差别。各种职业团体的比较常可作为兴趣测验的效标,而有些态度量表经常也以不同政治、宗教、地理的团体对比来确定效度。

5) 等级评定。有时也可以采用其他人对应试者的效标行为的评定作为效标测量。这种评定往往由应试者的老师、同学、上级、同事等观察者做出。这种评定不局限于对应试者某种成就(如工作绩效)的评定,也可以包括观察者根据测验所欲测量的心理特质在应试者身上的表现而做出的一种个人判断。例如,对应试者的支配性、领导能力、诚实性、独创性或智力等进行评定。评定可以作为任何测验的效标,尤其适合人格测验,因为人格测验的客观效标很难找到。虽然这种评定是主观的,但只要在严格控制条件下,它仍不失为效标材料的有效来源。

6) 先前有效的测验。一个新测验和先前有效测验的相关也经常作为效度的证据。这种效度叫做相容效度。当新测验只是现有有效测验的简式时, 后者的成绩完全可以作为一种效标测量。同样, 纸笔测验可以用效度已知的操作测验成绩作为效标测量; 团体测验可用个体测验作为效标。必须指出, 只有当新测验比先前公认的有效测验更简单、更省时、更经济时, 才能用后者作为效标。

### 3. 构想效度

测验的构想效度是指测验能够测量到理论上的构想或特质的程度。所谓构想, 通常指一些抽象的、假设性的概念或特质, 如智力、创造力、言语流畅性、焦虑等。这些构想往往无法直接观察, 但是每个构想都有其心理上的理论基础和客观现实性, 都可以通过各种可观察的材料加以确定。例如, 言语流畅性可以通过语速、语句间的逻辑性、口误的数量等可观察的指标进行确定。构想效度关注的问题是: 测验是否能正确反映理论构想的特性。例如, 一项言语流畅性测验所测量的是不是真正的言语流畅性, 是否对言语流畅性的理论概念中所包含的所有特点(如语速、语句间的逻辑性、口误的数量等)都进行了测量。

#### (1) 确定构想效度的步骤

一般而言, 要确定一个测验的构想效度, 包括三个基本步骤:

1) 建立理论框架, 以解释应试者在测验上的表现;

2) 依据理论框架, 推演出各种有关测验成绩的假设;

3) 以逻辑和实证的方法来验证假设, 根据这些累积材料决定这种理论是否能恰当地解释现有材料; 如果不能做出恰当解释, 则应该修正上述假设, 直到能做出恰当的解释为止。

构想效度的确定过程可以用一个简单的例子来说明。例如, 某人对研究创造力这个构想感兴趣, 他假设那些具有创造力的个体与那些不具备创造力的个体有某些不同, 因此可以建立一个理论(或理论体系)来说明那些有创造力的个体(或具有创造力构想的个体)的行为与其他人的不同, 从而使人们能够通过观察个体的行为和根据某种理论分类来辨别具有创造力的个体。如果希望编制一个测验来测量创造力, 那么, 这个创造力测验必须具有构想效度, 即测验分数与根据创造力的心理学理论观察应试者行为所做出的判断相关。如果这种关系不成立, 则该创造力测验缺乏构想效度的支持。如果关系不太大, 可能有多种原因, 例如, 测验可能没有真正测量创造力, 或者说关于创造力的理论是错误的。如果测验分数与根据理论做出的判断相关很高, 表明测验具有构想效度。

由此可见, 确定构想效度没有简单的逻辑分析或统计分析, 而是从各种来源中逐渐累积资料以确定测验的构想效度。

#### (2) 常见的确定构想效度的指标

确定构想效度的一般方法可以分为:

- 测验内部的方法, 如测验内容效度、内部一致性等指标;
- 测验间的方法, 如相容效度、因素分析、会聚效度和区分效度等指标;
- 效标效度的研究, 如发展变化等指标;

- 实验和观察方法，检验是否有构想效度。

常用的指标有：

1) 发展变化。智力测验中最常用的标准是年龄差异。通常是考察实际年龄来观察测验分数是否逐年增加。在儿童期，一般认为能力是逐年增强的，因此如果测验有效，测验分数应该反映这种变化。所以，验证智力测验的构想效度时，可以检查不同发展水平儿童的表现。在工作中，人们的经验会随时间而积累，所以，如果要考察某项技能的效标，可以假定该技能在一定时间范围内是随从事该项工作年限的增加而增加的。而这个假定实际上也是年资工薪的理论基础之一。工龄增加，经验丰富，技能增加，对组织的贡献也就增大，报酬自然也就应该多。当然，这个假定并不是对所有的人在所有的时间段内都成立的，这就需要加以考察验证。

2) 与其他测验的相关。测量相同特质或构想的测验，彼此之间应该有高相关。因此，一个新测验与相似的旧测验之间的相关，可以作为衡量新测验所大致测量的相同行为的程度的标准。这种相关系数有时又称做相容效度。与效标效度不同，这类相关较高，但不很高。如果一个新测验与现有的有效测验的相关很高，而且不是更简便或易于实施的，那么就没有必要编制这个测验。与其他测验的相关还有另一种用途，就是表示新测验是否受到某些无关因素的影响。一般来说，测量不同构想或特质的测验之间相关要很低，因此，一个能力倾向测验不应该和人格测验有高相关，学术能力测验不应该与管理技能测验有太高相关。

3) 因素分析。因素分析是分析行为资料内部关系、结构特性的一种统计技术，比较适合于对构想效度的研究。通过因素分析可以找出测验中所包含的特质。卡特尔就是通过因素分析的方法从一系列形容词中归纳出 16 种共同因素，最终按照这 16 种特质构造成 16 因素人格测验的。

采用因素分析材料的构想效度分析过程可以这样进行：首先对测验的所有项目进行因素分析统计，抽取出能够解释测验结果的大部分变异的一些共同因子，这些共同因子可以用来对测验的组成进行描述，然后比较由这些共同因子描述的测验组成是否与测量目标（某种特质或能力）的理论构想一致。

4) 内部一致性。有些测验，尤其是人格测验，多以内部一致性作为构想效度的指标，这是因为如果测验的所有题目被验证为具有很高的内部一致性，说明它们都是关于同一内容的，吻合于同一种构想。一般地，这种方法常以测验的总分为标准，有时也用获得不同总分的应试者的差异为标准。用来考察内部一致性的方法主要有三种：

- 考察总分数较高和较低两类人在各题目上通过率的大小，比较每个题目上总分最高的 27% 的应试者与总分最低的 27% 的被评价者，如果前者在该题上的通过率显著大于后者（一般要求在 30%~40% 以上），则认为题目是有效的，否则应淘汰或修改。
- 计算题目与总分的相关，如未达显著水准，应予淘汰；采用以上这两种方法选择题目，其结果内部一致性必然较高。

- 求分测验与总分的相关。例如，许多智力测验大多包括很多个分测验（如词汇、算术、推理等）。在编制这种测验时，常要求各分测验与总分有显著相关，如果这一相关未达显著水平，则应予删除。

5) 会聚效度和区分效度。1960年坎贝尔指出，要确定一个测验的构想效度，则该测验不仅应与测量相同特质或构想等理论上有关的变量有高的相关，也应与测量不同特质或构想等理论上无关的变量有低的相关，前者称为会聚效度，后者称为区分效度。这就是坎贝尔和菲斯克（D.W.Fiske）1959年提出的构想效度的一种考验方法。例如，一个数学推理能力测验与数学课成绩的相关就是会聚效度；而该测验与阅读理解能力测验的相关显著低，就是区分效度。因为在测验设计时，已将阅读能力作为数学推理能力的无关因素来考虑。区分效度特别适合于人格测验，因为人格测验比较容易受到各种无关变量的影响。

### 2.3.4 影响效度的因素

影响效度的因素有很多，有分别由测验本身、样本团体、效标、信度带来的各种影响因素。信度对效度的影响前面已做了介绍，现将前三种影响因素分别加以说明。

#### 1. 测验的因素

凡是能造成测验结果误差的因素，都会影响测验的效度。一个测验的效度高低，很大程度上取决于该测验受无关因素影响的程度。受无关因素影响越小，则效度越高。由测验本身带来的影响因素有以下几点。

##### （1）测验题目的质量

题目的指导语不明确、试题的表达不清晰、试题太难或太容易、题目中出现额外的线索、诱答设计不合理、题目过少、试题的安排和组织不恰当、试题不符合测验目的等因素，都会影响测验的效度，使效度降低。

##### （2）实施测验时的干扰因素

测验的环境太差、应试者不遵从指导语、计分错误，都会使测验的效度降低。对于效标效度，效标获取的时间与测验时间相隔越长，测验结果与效标的关系受无关因素的影响就越大，所求得的效度必定越低。很显然，这些因素使得测量分数反映的不单是测量内容，而且是无关因素的干扰。

细心的读者会注意到，这些因素同样也会影响信度，因为它们会使测量结果波动不定。

##### （3）应试者的影响因素

应试者的反应定势、测验动机、情绪和身心状态都会对测验的结果造成影响，所以这些也将会影响测验效度。

##### （4）测验的长度

一般来说，增加测验的长度通常可以提高测验的信度，而效度系数能否达到最大值也受信度的影响，因此，增加测验的题目往往也能提高测验的效度。不过，效度增加的前提是这些增加的题目必须与测量的目标相关。



测验长度对效度的影响可以用下面的公式来表示：

$$r_{(nx)y} = \frac{nr_{xy}}{\sqrt{n(1-r_{xx}+nr_{xx})}} \quad (2-4)$$

式中， $r_{(nx)y}$  是测验增长到原来的  $n$  倍后，测验（ $X$ ）与效标（ $Y$ ）的相关系数（即增长后的效度系数）； $n$  为测验增长的倍数； $r_{xy}$  为原测验的效度系数， $r_{xx}$  为原测验的信度系数。根据公式可以推知，要达到满意的效度水平，测验题目需要增加几倍。

## 2. 样本团体的性质

对效度的计算往往是通过将样本团体的分数进行各种分析而得到的，所以样本团体的性质也会对测验的效度产生影响。这种影响体现在三个方面。

1) 同一测验对不同的团体所测量的功能可能是不同的。例如，同一项算术测验，对于能力较差的应试者可能测量的是数学推理能力，但对于能力强的应试者，可能测量的只不过是以前所学内容的回忆能力和计算能力。在评价效度时，我们要力求使样本团体的性质与所要测量的团体的性质尽量相似，这样所求得的测验效度才会较高。

2) 对于同一个测验，样本团体的性质不同，效度也会有较大的差别。样本团体的性质包括年龄、性别、教育水平、智力水平、动机水平、职业等有关特性。同一测验对不同性质的团体可能有不同的预测能力，因此我们将这些对测验的效度产生影响的因素称为干涉变量。例如，对出租汽车司机实施能力倾向测验后发现，测验成绩与司机的工作成绩的相关仅达 0.20，这是相当低的预测效度。但是，当把对开车有兴趣的司机抽出来单独计算效度时，却发现效度是 0.60。这说明该测验虽然对所有司机的工作成绩没有预测能力，但对于“有工作兴趣的司机”这一亚团体却有较好的绩效预测力。在这个例子中，兴趣就是一个干涉变量。

在进行效度分析时，必须将影响效度大小的干涉变量找出来。美国测量学家吉谢利（E.E.Chiselli）提出一种确定干涉变量的方法，其步骤如下：

- 用回归方程求得每个人的预测效标分数，将其与实际效标分数相比较，可以得到差数  $D$ ，如  $D$  的绝对值很大，说明测验中可能存在干涉变量。
- 根据样本团体的构成分析，选择不同的对照组，分别计算效度，从而找出干涉变量。
- 根据干涉变量将欲测团体分为高预测性和低预测性两个亚团体，从高预测性团体获得的测验的效度较高。

3) 样本团体的异质性对效度也会有影响。用相关系数表示的效度系数会受到样本团体的分数分布的影响。如果其他条件相等，那么样本越同质，效度越低。反之，效度越高。

## 3. 效标的性质

在采用效标关联效度时，效标的性质如何，会影响对测验效度的评价。一般来说，如果其他条件相同，所测量的行为或心理特质与效标行为或特质越相似，效度系数就越高。

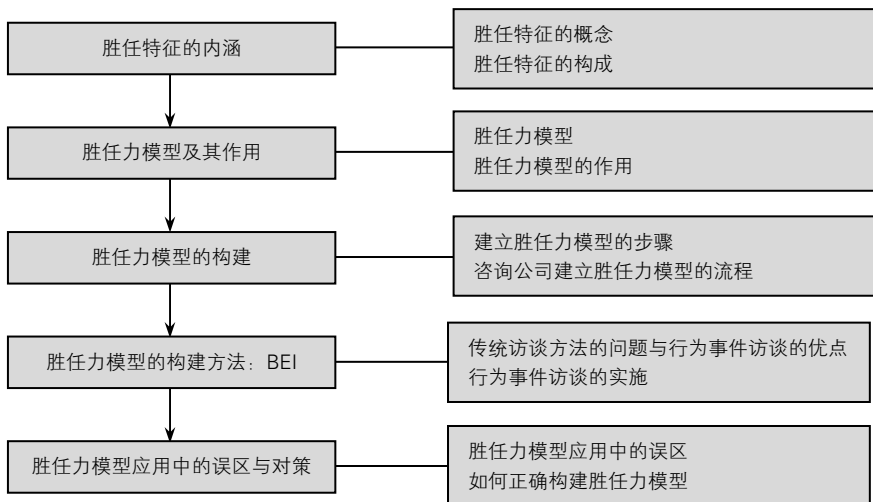
比如，假设我们要建立一项管理能力测验，现在要为这个测验选定效标。也许有人会考虑采用下列效标来源：学历、升入现职位的速度（年限）、近三年管理工作的业绩、同行的评价、上司的评价等。显然，这些效标与测验内容的同质性并不相同，将测验分数与它们求相关时，得到的效度值大小也就不同。

另外，效标与测验分数之间的关系是否线性也是一个很重要的影响因素。因为，皮尔逊积差相关的前提假设是，两个变量的关系是线性的均匀分布。如果测验分数与效标之间的关系是非线性的，采用皮尔逊积差相关将会低估相关的程度，造成效度的低估。

## 岗位胜任特征模型

近几十年来，如何建立更加有效的人力资源管理系统，寻求企业有效的人力资源管理的切入点和管理模式，一直是各国企业界普遍关注的热点和难点。企业实施人力资源战略管理的一个基础条件就是了解企业对人力资源素质的要求，建立基于企业战略发展需求的胜任力模型。一个先进的胜任力模型能够作为组织从事员工培训、改善员工绩效水平、在招聘中定义能力以及其他人力资源管理的基础。

### 本章导航



### 3.1 胜任特征的内涵

#### 3.1.1 胜任特征的概念

##### DHL 注重岗位胜任力模型的构建

中外运敦豪国际航空快件有限公司（DHL）为了选拔优秀而且适合公司文化背景的人才，采用了一些先进的管理理念和人员甄选技术。其中，基于胜任力的人员选拔方案是一种主要的选拔方式，力图做到人职匹配。

首先，DHL 根据自身的企业文化和业务发展，建立符合公司自身特点的岗位胜任力模型。在建模时，DHL 分两步进行：第一步，以岗位说明书和著名咨询公司合益集团为其量身定做的职位评估系统为主要依据，参考原有胜任素质，归纳总结岗位关键胜任要素，形成岗位胜任力模型框架；第二步，通过管理访谈、管理层研讨，对模型框架进行有针对性的调整和修正，并细化胜任特质的典型行为，在初步形成的胜任力模型基础上，形成评估要素列表，制定评估框架并选择、组合评估方法，从而建立起完整的胜任力模型。

其次，根据胜任力模型评估各个岗位应该具备的能力。通过外部专家、内部管理人员以及被评价岗位的直接上司、在岗人员及其下属共同对该岗位所需的胜任力水平做出评估，同时，参考同类组织对相应岗位的要求，建立 DHL 所有岗位的胜任力标准。

再次，通过对公司的管理诊断和评估，建立发展评价中心，并运用于选拔和招聘公司所需要的员工。DHL 的发展评价中心包括心理测验、情景模拟（包括文件筐、无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏、案例分析等）和专家面谈（包括结构化面谈、半结构化面谈和非结构化面谈）。

最后，根据所建立的胜任力模型和发展评价中心对现有人员进行评估，力求达到人职匹配。DHL 应用已经建立的发展评价中心，对现有关键岗位进行人员素质评估，根据胜任力模型和参照标准，在胜任力的各个维度上进行比较，对不能达到任职要求的人员进行调整和有针对性的培训，从而保证了组织调整的顺利完成，并建立自身独特的人才选拔系统，将岗位胜任力变成企业的核心竞争力之一。

胜任力这个概念最早是由哈佛大学教授麦克兰德（David McClelland）于 1973 年正式提出来的。胜任特征是指“能将某一工作（或组织、文化）中表现优异者与表现平平者区分开来的个人潜在的、深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的，并且能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征”。而胜任力模型则是指担任某一特定的任务角色所必须具备的胜任特征的总和。

从胜任特征的概念中，我们可以看到，胜任力具有三个重要特性：

- 1) 与工作绩效有密切的关系，或者从某种角度来看，它可以预测员工的未来工作绩效。
- 2) 与员工所在工作岗位的要求紧密联系，也就是说它在很大程度上会受到工作环境、工作条件以及岗位特征的影响。在某一工作岗位上非常重要的知识技能，在另外一个工作岗位上可能会成为制约其发展的阻碍因素，具有相对性。
- 3) 运用胜任力这一概念能够将组织中绩效优秀者与绩效一般者加以区分。换句话说，优秀员工与一般员工在胜任力上会表现出显著性的差异，组织可以将胜任力指标作为员工招聘、考评以及提升的主要依据之一。

只有满足上述三个条件，才能被认为具有胜任力。由此不难看出，胜任力是有针对性的、动态的能力新概念，它有着非常强的岗位、职业特征。在一个组织中，不同工作岗位的职务所要求员工具备的胜任力内容和水平是不同的；在不同组织和不同行业中，相同或类似工作岗位上，员工的胜任力特征也不尽相同。因此，组织需要根据“人员—职位—组织”三者相互匹配的原则，从组织的愿景、使命、目标和战略发展要求出发，对组织中不同工作岗位的胜任力要求做出全面细致的分析与描述。这样所建立起来的组织胜任力模型才能够满足组织的需要。也有的专家从更广泛的角度定义胜任力，认为胜任力包括职业、行为和战略综合三个维度，职业维度是指处理具体的、日常任务的技能；行为维度是指处理非具体的、任意的任务的技能；战略综合维度是指结合组织情景的管理技能。

### 3.1.2 胜任特征的构成

根据现有的研究与实践，一般认为，胜任特征主要包括以下几个层面：

- 1) 知识。个人在某一特定领域拥有的事务性与经验性信息，如对某类产品营销策略的了解等。
- 2) 技能。个人掌握和运用专门技术的能力，如商业策划能力等。
- 3) 社会角色。个人对于社会规范的认知与理解，如以企业领导、主人翁的形象展现自己等。
- 4) 自我认知。个人对自己身份的知觉和评价，如将自己视为权威、教练、参与者或执行者等，它表现出来的是个人态度、价值观与自我形象。
- 5) 特质。一个人的个性、心理特征对环境与各种信息所表现的一贯反应，如善于倾听、处事谨慎、做事持之以恒等。
- 6) 动机。推动个人为达到一定目标而采取行动的驱动力，如总想把自己的事情做好、总想控制影响别人、总想让别人理解接纳自己等。

上述胜任特征常用水中漂浮的一座冰山来描述。知识、技能属于表层的胜任特征，漂浮在水面上，很容易被发现；社会角色、自我认知、特质和动机属于深层的胜任特征，隐藏在水下，且越往下越难被发现。深层特征是决定人们行为及表现的关键因素。下面以客户服务人员为例，说明胜任特征的构成。

如图 3-1 所示，客户服务人员的胜任特征通常由浅及深包含如下几个方面。

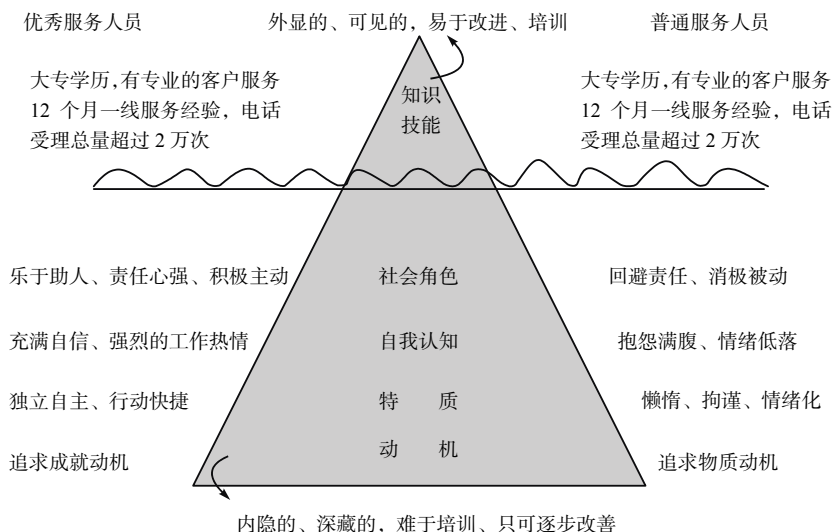


图 3-1 客户服务人员胜任能力示意图

1) 知识：对所从事行业服务信息或业务信息的学习、组织、理解和应用。

2) 技能：掌握和运用服务技术的能力和技巧，如电话沟通技能、信息处理技能等。

3) 社会角色：员工基于对社会规范和职业规范的认识，在他人面前表现出来的社会形象，例如，有些员工热爱集体、遵守纪律、富于同情心、为人正直诚实、乐于奉献，积极、主动、自信地帮助客户解决问题，努力兑现承诺；而有些员工对集体漠不关心、自由散漫、冷酷无情、自私自利，被动、消极、冷漠地服务客户。

4) 自我认知：即对自己身份的认识或知觉，例如有些员工自卑、羞怯、自暴自弃，认为自己的角色只是个接线员，把客户服务工作看做是一个低声望职业；而有些员工自信、大方、自尊自重，积极致力于成为客户的咨询专家、营销专员、业务顾问，认为客户服务工作可以实现自我价值，是个高声望职业。

5) 特质：个人人格特征及典型的行为方式，例如，有些员工热情奔放、当机立断、独立自主、善于交往、行动快捷、情绪稳定；而有些员工做事拘谨、顾虑重重、交往面窄、疑虑困惑、不善言辞、主动性差、情绪易波动等。

6) 动机：激发、维持、调节并引导员工从事某种活动的内在心理过程或推动力量。有些员工的工作动机是追求物质利益或社会地位，而有些员工的工作动机是追求职业成功或自我实现等。

员工的业绩优劣，是由深层次的动机引发的。要想改变一个人很困难，如果员工自身没有改变的动机，或不努力配合，改变特质几乎是不可能的。被改变的人也会很难受，往往事倍功半。因此，作为管理者，与其试图改变人，不如去做选拔人的工作。员工个体所



对每个二级指标都有相应的关键行为描述（分不同层级）。假如图 3-2 中“二级指标 A1”为“以服务为导向”，那么该胜任力指标的关键行为如表 3-1 所述。

表 3-1 胜任力的关键行为指标描述

胜任力名称	定 义	关键行为表现
以服务为导向	预测、了解并满足客户需要的愿望。关注客户对服务的满意度，集中精力发现客户的需要并给予满足	0. 缺乏满足客户的需求愿望和态度 1. 与客户保持沟通，跟踪了解客户的问题、要求和不满 2. 对客户的问题做出快速的反应 3. 了解客户的潜在需求并为客户的利益发展提供建议

## 2. 通用胜任力模型

在实践和应用中，有五大类职业的通用胜任力模型，它们分别针对专业技术人员（见表 3-2）、企业家（见表 3-3）、销售人员（见表 3-4）、经理人（见表 3-5）和社区服务人员（见表 3-6）。这五大类通用胜任力模型对企业进行员工素质测评具有一定的参考价值。

表 3-2 专业技术人员的通用胜任力模型

权 重	胜任特征
6	成就欲
5	影响力
4	分析性思维、主动性
3	自信、人际洞察力
2	信息寻找、技术专长、团队协作
1	客户服务意识

表 3-3 企业家的通用胜任力模型

权 重	胜任特征
6	成就欲、主动性、捕捉机遇、坚持性、信息寻找、质量与信誉意识
5	系统性计划、分析性思维
4	自信、专业经验、自我教育
3	影响力
2	指挥
1	发展下属、公关

表 3-4 销售人员的通用胜任力模型

权 重	胜任特征
10	影响力
5	成就欲、主动性



续表

权 重	胜任特征
3	人际洞察力、客户服务意识、自信
2	公关、分析性思维、概念性思维、信息寻求、权限意识
1	相关技术或产品专业知识

表 3-5 经理人的通用胜任力模型

权 重	胜任特征
6	影响力、成就欲
4	团结协作、分析性思维、主动性
3	发展他人
2	自信、指挥、信息寻求、团队领导、概念性思维
1	权限意识、公关、技术专长

表 3-6 社区服务人员的通用胜任力模型

权 重	胜任特征
5	影响力、发展下属
4	人际洞察力
3	自信、自我控制、个性魅力、组织承诺、技术专长、客户服务意识、团结协作、分析性思维
2	概念性思维、主动性、灵活性、指挥

### 3. 常用的胜任特征

有专家经研究指出，能预测大部分行业工作成功的最常用的胜任特征有 20 个，分为以下六大类：

- 1) 成就特征。成就欲、主动性、关注秩序和质量。
- 2) 助人/服务特征。人际洞察力、客户服务意识。
- 3) 影响特征。个人影响力、权限意识、公关能力。
- 4) 管理特征。指挥、团队协作、培养下属、团队领导。
- 5) 认知特征。技术专长、综合分析能力、判断推理能力、信息寻求。
- 6) 个人特征。自信、自我控制、灵活性、组织承诺。

#### 3.2.2 胜任力模型的作用

胜任力模型在人力资源管理活动中起着基础性、决定性的作用。它分别为企业的职位分析、人员招聘与选拔、员工培训、绩效管理、员工职业发展以及人员激励提供强有力的依据，是现代人力资源管理的新基点。

### 1. 职位分析

传统的职位分析较注重工作的组成要素，是一种岗位导向的分析方法。但随着信息技术的发展和组织变革的不断进行，传统的职位分析已经不能在动态的人力资源管理环境中发挥中心和基础的作用。这样，如何使职位分析更加适应工作环境的变化，是近年来学者和管理者们共同关心的重要问题。职位分析的重大进展主要在于以胜任力为基础的职位分析的提出和应用。基于胜任力的职位分析是以胜任力为基本框架，通过对优秀员工的关键特征和组织环境与组织变量两方面分析来确定岗位胜任要求和组织的核心能力，是一种人员导向的职位分析方法，具有更强的工作绩效预测性。表 3-7 是基于胜任力的客户服务员职务分析样例。

表 3-7 客户服务员职务分析样例

工作名称：客户服务员
年龄范围：20~35 岁
性别要求：不限
学历要求：大专及以上
工作经验：具有 12 个月以上电信业务的从业经验
体能要求： 视力良好，听力正常 语言表达流畅、条理清晰、普通话标准、无不良表达习惯 手指灵活 体力充沛、体态稳健 无严重的疾病和传染病
知识与技能： 掌握计算机和因特网的原理，对电信业务知识有一定的了解 能熟练操作、运用计算机，熟悉办公自动化软件 良好的人际沟通能力 良好的记忆力 较强的学习能力 有独立工作和解决问题的能力
深层人格特性： 具有积极的客户服务意识 良好的主动性和工作责任心 具有较强的灵活性与亲和力 喜欢微笑 情绪稳定 自信但不夸耀

续表

乐于协作
有创造性
追求成就动机和关系动机

基于胜任力的职位分析要求把胜任力作为人力资源开发与管理的一种新思路贯穿到人力资源管理的各项职能中去，使“人员—职位—组织”匹配成为企业获取竞争优势的一个关键途径。随着战略性人力资源管理的发展，基于胜任力的职位分析越来越趋向于未来导向和战略导向，即按照组织未来发展的要求重构岗位职责和工作任务，确认职务要求。

2. 人员招聘与选拔

胜任特征分析对人员招聘与选拔来说具有重要作用，基于胜任力的人员选拔，挑选的是具备胜任力和能够取得优异绩效的人，而不仅仅是能做这些工作的人。以前我们过分关注知识技能的作用，而对人的心理素质重视不够。从 20 世纪 90 年代开始，人们发现心理素质与人的工作绩效有很密切的关系。实践表明，人们的职业成功主要不是取决于其智力水平（简称 IQ）的高低，而更多地取决于各种非智力因素。有人将拉美地区 227 位取得极大成功的主管与 23 位失败的主管进行对比后发现：失败者的 IQ 与所拥有的专业知识技能几乎都是很高的，他们的致命弱点在于个性品质方面，即自大、过分依靠脑力、不能适应地区偶发的经济波动、蔑视合作或团队协作。在德国和日本也曾进行类似的调查分析，结果发现了相同的模式：尽管失败者的 IQ 与专业知识技能较优，但个性品质方面的不足使他们无能为力。还有人对全世界 121 家公司与组织的 181 个职位的胜任力模型进行分析后发现：67%的胜任特征与非智能因素有关。由此可见，人的个性特征比知识技能更能解释和预测人们在职业活动中的成就。在更严谨的研究中，有学者曾将 IQ 分数与人们在职业生涯中的成就进行相关分析，结果发现：IQ 最高仅能解释 25%的变异，更严密的分析表明，这个数字不会高于 10%，甚至可能会低至 4%。这就意味着工作中的成功有 75%~96%是 IQ 不能解释的。对于个体的职业成功而言，人的价值观、动机、兴趣和各种性格特征才是至关重要的。

上述事实和研究提示我们，在人员招聘与选拔中，应该把候选人的深层次胜任特征作为一个重要方面来考察。再从各种胜任特征是否易改变的角度来说，由于知识技能比较容易通过短时间的培训而获得，而深层次的胜任特征是个体在长期的社会实践中逐渐形成的，所以这些特征的改变通常是漫长的、艰难的和昂贵的，从人事选拔的经济有效性原则来说，我们更应该关注与工作相关的深层次胜任特征，即前面所提到的社会角色、自我概念、特质和动机等胜任特征，而不是知识技能。特别是在当今的人员选拔中，组织不再仅仅强调人职匹配的理念，而是越来越强调人组织适合性，这就要求人员选拔工作需要从组织的角度出发，考虑个人在态度、人格和价值观上与组织的一致性与认同感。在现实生活中，我们也经常看到，公司处于初创阶段时，几个合伙人艰苦创业，可发展到了一定规模后，合

伙人各自为政，其分歧的根源往往就在于价值理念、合作意识等方面的差异。

在实际操作中，重点在于设计哪些情景可以考察这些胜任因素，怎样的测验或面试设计才是有效的。例如，赢得杜邦、柯达、通用电气等大客户的罗森布路斯国际旅游公司对应聘者要经过仔细挑选，寻找的是善于团队工作和拥有积极向上生活态度的人。公司总裁罗森布路斯认为，与工作经验、过去的薪水和其他传统简历上所列的条目相比，应聘者的善良、同情心、热情更重要。在该公司，应聘基层职位的求职者要经过3~4小时的面试。对于高级职位，罗森布路斯邀请一位应聘销售总监的候选人及其太太和自己一起出去度假，“在假期的第三天，开始有结果了。”他们通过这样的情景设计，尽可能真实地发现求职者的个人特征，评价求职者是否具备胜任工作所需要的关键胜任特征。所以当这一行业的平均人员流动率高达45%~50%时，该公司的流动率只有6%。

由此可见，运用胜任力模型能够帮助企业提高人员招聘录用的质量，有利于降低人员流动率和管理成本，促进员工和企业的共同发展。

### 3. 员工培训

基于胜任力模型设计的培训，是对员工进行特定职位的关键胜任特征的培养，培训的目的是增强员工取得高绩效的能力、适应未来环境的能力和胜任力发展潜能。组织员工培训是一个系统的过程，主要包括相互联系的三个方面：确定培训内容、培训设计和培训效能评价。

培训内容来源于组织当前或以后发展的潜在需要，依据胜任特征分析中所构建的胜任力模型，重点内容是高绩效者比普通绩效者表现突出的特征。对于组织中不同层次的员工，其胜任力培训的内容就应该有不同的侧重。据一项研究显示：正、副职总经理的管理胜任力模型所包含的成分不尽相同。对正职来说，胜任力模型包含价值取向、诚信正直、责任意识、权力取向、协调监控能力、战略决策能力、激励指挥能力和开拓创新能力8个要素；而副职的胜任力模型则包含价值取向、责任意识、权力取向、经营监控能力、战略决策能力和激励指挥能力6个要素。正职与副职相比，更加突出了诚信正直和开拓创新能力这两个要素。这意味着，在副总经理升任总经理的培训中，需要培养他们诚信正直的品性与表现，增强开拓创新能力。另据一项研究发现，对于研发人员来说，虽然他们在工作中主要是处理与机器、数字或实务工序相关的问题，但优秀的研发人员不是依靠自己一个人，而是运用人际技能和团队合作来完成的。优秀研发人员的胜任力模型包括成就导向、影响力、概念性思维和分析性思维、主动性、自信心、人际理解、注重秩序和质量、团队合作和协作、专业知识、客户服务导向10种要素。因此，对研发人员的培训不能仅仅包括专业知识培训，还应该包括影响力培训、成就导向培训、思维风格培训、人际技能培训、团队合作培训、客户服务意识培训等方面。可见，基于胜任力模型的员工培训在理念与技术上不同于岗位知识与技能培训，在知识的培训上也不能仅仅局限于陈述性知识，还要加强结构性、程序性知识的培训。

以往的培训研究注重的主要是培训内容，而胜任特征分析则为培训提供了新的视野。

以管理胜任力培训为例, Sternberg 认为, 管理胜任力的核心是“知道怎样做”与“知道由谁来做”的内隐知识, 而管理实践是培养这种知识的最佳途径, 但这种学习带有较大的偶然性。在这过程中, 管理人员形成的学习风格具有更多倾向于行动和具体体验的特征, 因此管理胜任力培训设计要根据经验学习的特点设计相应的培训方法, 从而使这种“自然”的、非结构化的学习, 成为结构化的、有计划的培训活动, 使培训收到全面的效果。目前, 在工商管理教育中, 对管理人员的胜任力培训方法有很多种, 如课堂讲授、问题讨论、团队作业、现场教学、情景模拟、案例研究、方案设计等, 根据培训重点和受训人员行为方式的不同, 通过不同培训形式的交叉运用, 提高培训的效果。

#### 4. 绩效管理

胜任特征分析也为绩效管理提供了新的思路和技术基础。首先, 基于胜任力的绩效管理在绩效标准的设计上既要设定任务绩效目标, 又要设定胜任力发展目标。绩效标准的设计应对员工的贡献和胜任力发展、目前的价值和组织长远发展需要的重要性、短期绩效和长期目标做出适当的平衡。其次, 胜任特征分析应用于绩效管理可以更好地指导绩效考核, 企业在绩效评估时, 应从目标的完成、任务绩效的提高和胜任力的发展三方面来进行。再次, 沟通是绩效管理的一个关键环节, 基于胜任力的绩效管理为绩效沟通增添了新的内涵, 同时也为绩效管理确立了新的发展方向。

将胜任力模型应用于绩效管理, 需要建立公正的、具有发展导向和战略性的绩效管理体系。这样一个绩效管理体系应包括四方面的内容: 第一, 绩效目标是建立在认同和信任的基础上, 员工参与绩效目标的制定, 并通过管理沟通形成绩效承诺; 第二, 在整个绩效管理过程中, 管理者应针对下属胜任力的特点, 给予相应的指导、支持和授权, 不断提高下属的工作自主权, 推动员工与企业共同成长; 第三, 绩效考核应做到公平、公正, 绩效沟通应着眼于胜任力发展与绩效提高; 第四, 绩效管理不能仅仅局限于员工个人的绩效, 应注意胜任力中人际技能和团队协作能力的培养与发挥, 合理设计工作群体, 努力提高群体绩效。

#### 5. 员工职业生涯规划与职业发展

指导员工进行职业生涯规划, 帮助下属实现职业发展, 这是现代人力资源开发的一个基本理念, 也是人本管理的一项基本要求。人本管理就其本质而言应是: 企业用系统的观点看待自己的目标与使命, 尊重和平衡处理各相关者的利益关系(包含员工、顾客、股东、供应商、社会等), 用人性化和个性化的方式领导和激励员工, 把促进人实现其合理的愿望和梦想作为管理的出发点, 在尊重、真诚、信任和支持的环境中实现企业和员工的共同发展, 让员工对自己的未来充满憧憬和信心, 在工作中感受到生命的价值与意义。成长与发展是人的一项基本而重要的需求, 提高岗位胜任力和就业能力是员工职业发展的重要方面, 同时员工的发展又促进了企业竞争力的提升和企业发展。通过开发胜任力模型, 对员工的胜任力潜能进行评价, 帮助员工了解个人特质与工作行为特点及发展需要, 指导员工设计符合个人特征的职业发展规划, 并在实施发展计划过程中对员工提供支持和辅导。这样不

仅能帮助员工实现自身的发展目标及职业潜能，也能促使员工努力开发提高组织绩效的关键技能和行为，实现个人目标与组织经营战略之间的协同，达到员工和企业共同成长和发展。

## 6. 员工激励

通过建立胜任力模型能够帮助企业全面掌握员工的需求，有针对性地采取员工激励措施。从管理者的角度来说，胜任模型能够为管理者提供管理并激励员工努力工作的依据；从企业激励管理者的角度来说，依据胜任模型可以找到激励管理层员工的有效途径与方法，提升企业的整体竞争实力。

当然我们也要看到，胜任力模型在人力资源管理的应用只是刚刚起步，还存在许多需要进一步完善的地方，特别是在构建出胜任力模型以后，开发测量各项胜任特征的量表和工具是值得进一步探讨的问题，量表设计的准确与否将直接影响企业在进行人员招聘时的参照标准。而且企业选择胜任特征分析时一定要从自身的需求、财力、物力等各方面因素综合考虑。因为胜任力模型的构建总的来说还是较为费时、费力的，所以在选择分析目标时应有所侧重，建议企业选择生产经营活动价值链中的重要岗位进行胜任特征分析，从而降低因关键岗位用人不当而给企业带来的巨大损失和危险。

随着对胜任特征的逐渐深入研究，我们深信以胜任特征为基础的人力资源管理新模式将为企业带来更多的收益，进一步增强企业的核心竞争力，为企业在激烈的市场竞争中脱颖而出提供坚实的基础。

## 3.3 胜任力模型的构建

### 3.3.1 建立胜任力模型的步骤

#### 1. 定义绩效标准

定义绩效标准，就是要制定一套客观明确的定性与定量的基准指标，用来衡量和判定什么样的绩效是优秀的，什么样的绩效是差的。根据多数企业日常绩效考核的实践经验，通常可以将绩效标准区分为硬性指标和软性指标。有些职位的绩效标准是显而易见的，并且是比较容易确定的，如销售人员的销售额，操作工的日常劳动生产率、次品率等。而对于大多数职位而言，其工作重点在于满足客户及内部员工的需要，为业务运营的顺利开展提供支持与保障等方面，因此除了考虑该职位对工作成果的数量、质量以及完成的及时性等方面的适当要求外，还要考虑该职位的上级、同级及其他相关人员对该职位在协作、配合、互助等方面的合理要求，并将其作为确定该职位绩效标准的依据之一。一个职位的绩效标准最好包括以上两个方面的指标，比如，对于少年犯的教导员，干得好的人有什么样的行为标准呢？一个很重要的硬性指标就是：经过他教育的少年犯出狱后的一年里有多少人恢复了正常的学习或工作，有多少人又重新成为犯罪分子；而软性指标可能包括上级领导、同事、少年犯对其工作态度、工作业绩方面的评价。通常这些软性指标是能够预测硬

性指标的行为结果的。

绩效标准一般采用工作分析和专家小组讨论的办法来确定。即采用工作分析的各种工具与方法明确工作的具体要求，提炼出鉴别工作优秀的员工与工作一般的员工的标准。专家小组讨论则是由优秀的领导者、人力资源管理层和研究人员组成的专家小组，就此岗位的任务、责任和绩效标准以及胜任特征行为和特点进行讨论，得出最终的结论。

## 2. 选取分析效标样本

应用第一步建立的有效行为标准，在从事该岗位工作的员工中，分别从绩效优秀和绩效普通的员工中随机抽取一定人数进行调查，以便对两组群体进行对比分析。每个岗位工作的分析样本最好能包括至少 20 位被评价者：其中 12 位高绩效者和 8 位一般工作人员，这样可减少随机因素的影响，也便于进行简单的统计分析。更高的取样标准应该是高绩效者和一般工作人员各取 30 名，这样可以对所得的结果进行更广泛的统计分析。

## 3. 采集效标样本有关胜任特征的数据资料

可以采用行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库和观察法等获取效标样本有关胜任特征数据，一般以行为事件访谈法为主。行为事件访谈法是一种开放式的行为回顾式调查技术，它要求被访者列出他们在管理工作中发生的关键事例，并且让被访者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围以及影响层面等。同时也要求被访者描述自己当时的想法或感想。让人们谈论他们曾经遇到的最关键的处境，会得到有关他们的最重要的技能和胜任力的资料。胜任力分析中所得到的大多数资料是从绩效高的被评价者群体中归纳出来的。关于行为事件访谈法的具体技术我们将在下一节详细介绍。

## 4. 建立胜任力模型

通过行为访谈报告提炼胜任特征，对行为事件访谈报告进行内容分析，记录各种胜任特征在报告中出现的频次。然后对优秀组和普通组的要素指标发生频次和相关的程度统计指标进行比较，找出两组的共性与差异特征。按照不同的主题进行特征归类，并根据频次的集中程度，估计各类特征组的大致权重。

## 5. 验证胜任力模型

验证胜任力模型可以采用回归法或其他相关的验证方法，采用已有的优秀与一般的有关标准或数据进行检验，关键在于企业选取什么样的绩效标准来做验证。更为可靠的验证方法是根据高绩效者和一般行为者的另外一个标准样本来收集行为事件访谈资料，然后对两类样本的行为事件进行打分，验证第一次研究得到的胜任力模型是否可以预测第二个样本中高绩效者和一般行为者的行为。还有一个有效方法是：利用胜任力来选拔或培训人，并且看看这些人在将来是否真的工作得更好。

以对某大型电器营销公司的销售经理进行胜任力模型构建的研究为例，首先要选取该公司不同地区的经理进行工作分析，明确经理的工作内容和工作要求，并结合该公司的实

际情况确立对经理们的绩效考核指标。在该公司现有的优秀绩效表现与一般绩效表现经理当中随机挑选 45 名经理，对经理进行行为事件访谈。访谈的内容主要有三个部分：一是被访对象的基本资料；二是被访者列举自己三件成功事件以及三件不成功的事件；三是对被访者的综合评价。在实施行为访谈的过程中，同时对经理人进行管理素质测评以及管理知识测评，以验证胜任力模型的有效性。根据各位经理的访谈报告，归纳整理出经理胜任特征频次表，并以此构建经理人胜任力模型。根据该胜任力模型明确合格的营销经理应具备的胜任特征，并以此为依据开发公司营销经理培训体系，帮助经理们找到自己的“短板”，有针对性地对经理们进行培训，同时也为公司的人员选拔及人才招聘提供依据。

### 3.3.2 咨询公司建立胜任力模型的流程

在当前的管理实践中，很多大公司由于自己的专业力量不够，往往会邀请外部测评咨询公司为自己构建各类人员的胜任力模型。

这里以诺姆四达测评咨询公司为例，说明咨询公司构建胜任力模型的一般流程（见图 3-3）。

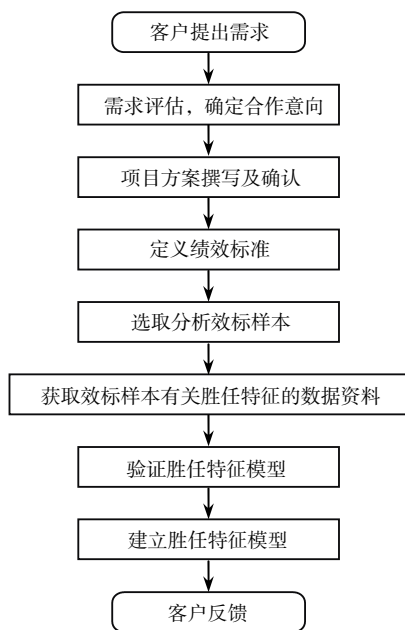


图 3-3 测评咨询公司的建模流程

请咨询公司来构建胜任力模型的最大优点是它们的专业性比较强，经验比较丰富。比如，广州市浩华企业管理咨询有限公司在以往的大量咨询实践中，建立了丰富的胜任力模型数据库，共有 150 个胜任能力数据模型（下面给出影响力和团队精神两个胜任特征的行为描述样例）。



## 1. 影响力

影响力是指说服或影响他人接受某一观点,采用某一议程,或从事某一具体行为的能力。影响力的胜任特征行为描述如表 3-8 所示。

表 3-8 影响力的胜任特征行为描述

一级	<p>运用直接说服法试图产生影响。呈现合理的论据、数据和具体的实例。并清楚地组织事实与论据。</p> <p>行为示范:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 清晰地解释相关事实;呈现合理的准备充分的案例。</li> <li>2. 运用直接的证明,诸如关于实质特征的数据、意见一致范围与利益等进行说服。</li> </ol> <p>提出有说服力的论据以支持个人观点,要求对方做出承诺或保证</p>	<p>典型行为</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在提出论点之前,组织好观点。列出提纲,确保论点清晰、简洁和深思熟虑。提出问题的方式更具影响力。</li> <li>2. 准备论点时,检查一下哪种强有力的证据可以支持你的主张。找出这些信息并在提出问题时使用这些信息。当试图影响他人时,数据总是有价值的。开会时注意观察别人是怎么发挥影响力的。记下他们诸如发布信息或搜索信息、表达原理、证实和总结的重点,对反对意见的处理和建立联盟的语言行为。然后判断你能否在必要时具体运用其中的一些技巧</li> </ol>
二级	<p>采用行动或语言的方法以引起别人的兴趣和想法。预测你的语言或行动将会造成何种影响。</p> <p>行为示范:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通过指出他们的忧虑以及强调共同利益来说服他人。</li> <li>2. 预估别人的反应,并采取相应的表现方式。</li> <li>3. 根据相应的需要采取合适的风格和语言应对。</li> <li>4. 用案例或论据创造出一个“双赢”的解决方案实现双方目标</li> </ol>	<p>典型行为</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 尽可能多地了解将要会见的人的情况,并在第一次会面时运用。将兴趣放在个人事务上,使对方更易于接受你和你的观点。</li> <li>2. 预测听众的反应,为他们可能提出的批评准备可供选择的论据。既然不是人人都有相同的动机,设计出偶然性论据是非常重要的。通过大量的论据为你的观点辩护,就增加了影响听众的可能性。</li> <li>3. 熟知听众关心、忧虑的问题。试图说服这些人时,应查明哪种资料是最有影响力的。汇集这些资料,以此提出你的观点。知道什么能激发别人是很关键的。当试图获得听众的支持时,诱发这些动机极为重要</li> </ol>
三级	<p>采取多元化习惯化的影响战略:采用多样的行为去影响听众,每一种行为要适应其目标听众。</p> <p>行为示范:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 运用新的宣传媒介吸引听众。</li> <li>2. 开发有选择性的信息发送媒介,每种媒介适应不同听众的兴趣。使用的宣传方式</li> </ol>	<p>典型行为</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 花时间准备可选择的论据并应用在说服性的努力上。优先使用可能对听众最具诱惑力或影响力的术语。</li> <li>2. 当设计一份提出决定性议题计划时,要密切关注重要的股东。查明他们的利益、动机和对其施加影响的个人。利用这些资源,发展你的论据。针对</li> </ol>

续表

	适于整合关键听众的“兴奋点”，并结合其他关键事件和策略以提高你的影响力	其需要设计你的论据，还要获得那些影响股东的人们的支持以确保成功。运用大量的说服力资料将会让你产生更多的影响力。理解你的合作者和客户，查明每一个合作者或客户独有的问题、关心事件和动机。应用记录下的这些信息，将会直接或间接影响他们的决策
四级	<p>运用复杂间接的影响：通过第三者或专家来施加影响。结成联盟，建立幕后支持，构成影响别人行为的有利形势。</p> <p>行为示范：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 游说关键性人物，证实并解决他们的忧虑和担心，利用这些个人来支持自己的观点影响他们。</li><li>2. 通过确保他们的参与给人们以影响。</li><li>3. 精心策划事件以间接影响他人（如计划时间的安排，策划关键事件，预测有关关键联盟的提议，影响证言等）</li></ol>	<p>典型行为</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 当非正式影响他人时，采取更少直接的方法。可以包括给出提议预测，做些幕后工作以获取关键人物的支持等。</li><li>2. 在本组织内外与有影响的个人建立联系。可以利用他们的影响和声望来支持你的立场。</li><li>3. 加深对非正式组织的理解。经常让同事了解组织内部工作运行的实际情况</li></ol>

过度依赖影响力的后果

将会不能研究或有效准备一个议题，因为他们认为仅仅通过非凡的领导力就能说服别人。默许建立同盟的努力与幕后施加影响也可能导致消极的反应

2. 团队精神

团队精神是指与别人一起工作，而不是单独工作或与别人竞争的一种能力。团队精神的胜任特征行为描述如表 3-9 所示。

表 3-9 团队精神的胜任特征行为描述

一级	<p>信息共享：使员工及时了解公司的成绩，分享所有有关信息。</p> <p>行为示范：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 大方地传播别人需要的信息，让同事跟上自己的行动。</li><li>2. 书面文件要准确，易于别人阅读与理解。</li><li>3. 推动团体会议与讨论</li></ol>	<p>典型行为</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 定期举行小组会议，时限信息与主意的共享。</li><li>2. 鼓励成员提出问题。</li><li>3. 为成员提供对其了解自己角色有帮助的数据或资料</li></ol>
二级	<p>征求意见：评价他人意见和经验的價值。征求他们的意见、创意和经验，通过这些来做出决定/ 计划。要求公司的员工都参与到这一工作中。</p> <p>行为示范：</p>	<p>典型行为</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 每一次会议上主要解决团体的问题。</li><li>2. 会上鼓励成员评价问题或提出解</li></ol>

续表

	<div>1. 重视确保每一个成员的参与和评论。</div> <div>2. 确保每一个成员的参与，请他们解释支持的原因。</div> <div>3. 让员工参与能够影响他们的活动（如问题解决、计划、决策、目标设立等）</div>	<div>决问题的办法。</div> <div>3. 只要有可能，就尽量达成一致。</div> <div>避免在所有成员未达成一致前就仓促做出决策</div>
三级	<div>鼓励与授权：公开表扬工作有贡献和有出色业绩的员工。鼓励并授权给他们，促进良好的品行和合作关系。把团队的冲突公开化。</div> <div>行为示范：</div> <div>1. 为他人提供展示自己成果的计划。</div> <div>2. 了解能激励不同员工的动力，有针对性地选择最有效的赞誉方式。</div> <div>3. 只要发现有冲突，就亲自过问帮助解决问题，并弄清问题的实质</div>	<div>典型行为</div> <div>1. 鼓励团体做出决策，允许成员决定怎样达到目标。</div> <div>2. 在发现成员从事额外工作帮助解决团体问题时，要提出表扬与感激。</div> <div>3. 庆贺团体的成绩。计划一次活动庆祝团体取得的成绩</div>
四级	<div>解决冲突：对于团队的冲突和问题，采取有益的解决方法。</div> <div>行为示范：</div> <div>1. 亲自或通过第三人劝告冲突当事人。</div> <div>2. 必要时，重新分配工作、职责和上下级关系。</div> <div>3. 当冲突因绩效问题引起时，收集所有相关信息，采取适当的培训，或纪律程序</div>	<div>典型行为</div> <div>1. 识别需要一起友好地工作才能实现目标的两个成员。与他们分别交流，找出问题根源。</div> <div>2. 与发生冲突的双方面谈，解释对方需要彼此做的工作，建议双方能够达成一致，以实现集体目标。</div> <div>3. 设立一系列需要大家一起亲密地工作才能完成任务</div>

过于依赖合作的后果

可能会忽视个人的绩效问题；业务目标的实现也意味着有时候一个高效的团体成员必须自己接管工作，自己做出决策

必须指出的是，请咨询专家来构建胜任力模型也有一个问题，那就是他们对公司的企业文化、战略目标和行业背景往往比较陌生，这就要求公司内部的中高层管理人员紧密配合咨询专家开展工作，单靠咨询公司自身的力量是远远不够的，毕竟，构建胜任力模型不是做一个漂亮的研究，而是为企业做好人力资源管理工作奠定基础。

3.4 胜任力模型的构建方法：BEI

行为事件访谈（Behavioral Event Interviewing，BEI）是胜任力模型构建的重要方法，其目的是了解应聘者的真实素质，通过其过去的行为预测其未来可能的表现。BEI 的优势

是传统的访谈方法所不能比的。这种访谈方法是让应聘者在指定的范围内描述出非常具体的工作事件，并以具体的问题进一步追问，从而了解应聘者的真实情况。

### 3.4.1 传统访谈方法的问题与行为事件访谈的优点

#### 1. 传统的访谈方法

行为事件访谈是胜任力评价过程的核心。传统的访谈不能很好地分析胜任力。

首先，大多数人并不知道他们的胜任力是什么、他们的强项和弱项在哪里，甚至他们不知道什么是他们真正喜欢和不喜欢的工作。我们常发现，那些自认为强项在于“处理人际关系”的人，并没有受到他们的合作者的喜欢和信任。哈佛大学心理学家阿吉瑞斯（Chris Argyis）早就研究表明，受人们拥护的“行动理论”（他们说他们要做的事情）与他们的“应用理论”（他们真正做的事情）并无什么关系。

其次，人们可能并没有说明他们的动机和能力。大部分访谈问题是“指导性的”，而大多数人给予的也是“社会称许性”的答案：他们考虑的是访谈者希望听到的回答。这样，人们的背景报告、强项和偏爱就不能为他们的胜任力提供可信的信息。

胜任力测量方法的基本原理是“人们对于自己的动机或机能所考虑或说明的东西，是不可信的”，只有他们面对大多数关键的事件，真正做的一切，才是可信的。行为事件访谈方法的真正目的是，解析人们说他们要做的事情，以寻找他们真正做的事情。这个过程是通过人们描述在某些事情上如何行动而完成的。

#### 2. 传统的访谈策略及其问题

传统的访谈者在访谈中常常把自己置于以下角色。

1) 事实发现者：询问有关人们背景的某些信息。其问题是，他们对有关人的动机、价值、自我评定等问题涉及得很少，也很少问及在关键位置上如何行动等问题。所以这些资料不足以说明许多重要的胜任力。

2) 治疗家：询问有关人们经历的感觉、态度和动机等问题。所获的资料，主要依赖于治疗家对受访者反应的理解，而这种理解往往是最不可信的。“感觉”性资料，关于一个人能做什么或实际做了什么的问题常常讲得很少。一个人可以对某件工作感到很消极，但却做得很好，这可能因为其成就动机较高，或具有较高的技能水平。从胜任力评价的观点来看，感觉性资料可能是毫不相干的。胜任力就是成就动机和技能，而治疗家却没有收集到这些资料。

3) 理论家：询问的是关于人们如何做某件事的信心或价值等问题，如“你为什么……”此法得到了这样的结果——一个人考虑他该做某些事情，实际上没有行动。如前所说，关于人们做什么的理论，与他们真正的行动或胜任力关系并不密切。

4) 预言家：询问的是人们在未来的位置上会做些什么。“如果……你会做些什么？”预言家就是理论家的方法用在未来时。

5) 商人：通过询问指导性的问题来赢得人们对他的观点的同意。一个典型的探测方式

是：“你不认为这是做好工作的最佳方案吗？”

### 3. 行为事件访谈方法的优点

行为事件访谈是在克服了传统访谈方法上述问题的基础上产生的。与传统的访谈方法相比，行为事件访谈方法有以下优点。

1) 客观性。在行为事件访谈中，被访人员谈的是具体事件，这大大提高了访谈的客观性。

2) 针对性。在行为事件访谈过程中，访谈人员可根据该岗位的特点，要求被访人员有针对性地说出自己过去的工作事件，并且要描述这些工作事件是有效的还是无效的，这便大大增加了招聘面谈的针对性。传统的招聘面谈只让被访人员讲述过去的经验和曾从事的活动，被访人员的许多报告只是泛泛而谈，访谈者对于其工作业绩的好坏不得而知。

3) 准确性。行为事件访谈方法关注被访人员在过去的事件中做出的具体行为。而在传统面谈中，被访人员自己会评价自己，如描述自己的优缺点、爱好、理想、态度以及人生哲学等，这些方面并不能说明个人的实际行为表现。

4) 真实性。在行为事件面谈过程中，由于要求被访人员讲述具体的事件以及自己在其中的表现，而非想象其会怎么做，其真实性不容置疑。

## 3.4.2 行为事件访谈的实施

### 1. 行为事件访谈的准备

1) 搞清谁是你谈话的对象：姓名及如何称呼、工作名称和工作所涉及的东西等。但是不应该知道其是高级工作者还是一般工作者，以免产生偏见。

2) 安排一个隐蔽的地方进行一两个小时不间断的访谈。访谈不应该安排在其他人可以旁听到的地方，最好远离受访者办公室。

3) 安排访谈录音。磁带记录可以提供行为事件访谈的完整信息，而访谈者的笔记常常会漏掉大量的、能帮助他们判断胜任力的详细资料。

4) 明确你要说什么。行为事件访谈中每完成一步，就要考虑下一步要谈的内容。提前考虑访谈中每一步要讲的话，对于行为事件访谈的实施是很重要的。

### 2. 行为事件访谈提纲

1) 简介和解释：简单介绍你自己，解释访谈的目的和访谈形式。

2) 职业经历：询问一下被访人员的受教育状况和以前的工作经历。

3) 工作职责：让被访人员描述其最重要的工作和对工作的反应。

4) 行为事件：让被访人员尽可能详细地描述工作中所经历的5~6个最重要的工作职责，其中这些工作的2~3项是高层次的或获得了大的成功，2~3项工作属于低层次的或以失败为主。

5) 执行该工作必须具备的特性：要求被访人员描述一下，他让某些人更有效地完成该工作时都想了什么。

6) 结论和总结：感谢被访人员花时间进行访谈，从访谈中总结出主要的事件和发现。

### 3. 行为事件访谈技巧

1) 从好的事件开始询问：让被访人员先非常简单地描述关键事件的概要，在被访人员详细讲完一个工作事件之前，不要让其转到别的事件上。

2) 引导被访人员按事件发生的时间顺序来报告：一旦发现被访人员的报告中有跳跃，就提出问题请其提供详细的资料。

3) 让被访人员讲述过去发生的事件，而非假定的事情或抽象的思想观点。如果被访人员讲的是抽象的观点，立即让其举例予以说明，从而达到探求细节、刨根问底的目的。例如，如果被访人员说：“我们大家都很能吃苦。”则需要就这句话进行追问：“能否举出一件最近的实例，表明你本人在工作中很能吃苦的情况。”

4) 尽量使用简单的问话引导被访人员讲出事件的细节，而且要让被访人员讲过去而非现在的看法或行为。

5) 如果被访人员在叙述中提及“我们”，一定要问清楚“我们”是指谁，目的在于了解被访人员在当时的情景中做了什么从而可以追问被访人员行为背后的思想。例如：“你是如何做出那个决定的？”“你当时是怎么想的？”

6) 如果被访人员在面谈中变得很情绪化，就要暂时停止发问直到其平静下来为止。

7) 如果被访人员不能想到任何具体事件，你可以通过自己的经历举例，向其描述一个完整的事件，或让其思考和回忆以前的经历。

8) 不要过多地重复被访人员的话，一来得不到新的信息，二来很可能被被访人员理解为一种引导性的问题。

9) 不要给被访人员过多地限定报告的范围，不要给被访人员提供过多建议。如果被访人员向你咨询意见，可顺势将问题返还。

以下是行为事件访谈方法的一个具体案例。

访谈问题：请告诉我一件你最近在工作中与其他人共同解决问题的事件。

行为访谈要点：这件事发生在什么情况下？与你一起工作的是什么人（进一步了解其合作的动机）？你当时承担什么样的职责？你们采取什么方式工作？在这一过程中你们对问题的看法有没有不同（深层次的了解）？任务完成后，你的合作者如何评价你？

被访人员陈述：“还是在2010年5月的时候，当时我和我的一个同事在编写一个应用软件时，发生了一些分歧。应该说是 在一个算法的实现上应该怎么做，我们两个意见不一样，当时时间特别紧，大概还剩十天的时间就要给结果了。但是就因为那个问题，我们吵了三天，就是什么事也不干，就吵这个问题应该怎么做。吵了三天，吵到没有结果的时候，就在我们那个学校里面兜一圈，回来又接着吵。我觉得做事情肯定会有意见不一致的，而且争论也是有必要的，争论的结果是可以找到最好的办法。

最后的结果好像不是我们两人原始的意见，我们还去过图书馆，查过一些资料，可以说最后还是一起做出来的吧。”

应该说，这个被访人员谈的内容还是比较对路的。但是，在面谈过程中，也常常会碰到一些非行为面谈的描述语句，还是上面的面谈问题，在面谈过程中，会经常碰到如下的回答：

“这样的事情是很多的，我基本上都是和同事一起完成工作的。我这个人不会和同事发生争执，基本上都是大家一起做，也没有什么矛盾。有时我们也会加班，其实大家在一起都还是比较愉快的……”

这样的回答，根本就不是行为事件，这就需要我们尽可能多地引导他回到实际事件的描述中来。

行为事件访谈强调被访人员在回答问题中所提供信息的真实性、客观性，即“可编码性”。编码的作用在于将行为事件访谈所收集的“故事”细节分类并量化，在分类和量化前必须先判断手中的信息是否可编码，其基本条件应该包括：

- 1) 所描述的内容是否为被访人员的亲身经历？
- 2) 行为是否已完成？
- 3) 是否足够具体？

凡是不符合以上条件的都属于不可编码的信息。例如，“在三个月内我们就高效地完成了这个项目。”从这句话中不能确定被访人员在事件中所起的作用，被访人员在“我们”中所起的作用有多少还需要进一步追问。

又如，“在遇到客户投诉的情况下，我会亲自打电话给客户。”这不是一个已完成的具体行为，对方是否真正打了电话，在访谈中应该澄清。

### 3.5 胜任力模型应用中的误区与对策

#### 3.5.1 胜任力模型应用中的误区

胜任力模型首先在西方国家的政府部门推行，后逐步延伸至学校、医院、研究机构、企业等各类组织，得到了广泛的应用。我国目前也有部分大型企业已经或正在构建胜任力模型。但是，不管是在国外还是在国内，都有部分胜任力模型应用的效果存在不尽如人意的地方。尤其是对于我国的一些大型国有企业而言，在构建及应用胜任力模型以提升本企业整体人力资源管理水平方面存在一些误区，其中主要的误区体现在以下几个方面。

##### 1. 胜任力模型过多地关注行为而不是结果

大多数企业的胜任力模型都使用精练、准确的语言描述优秀领导者区别于一般领导者的行为特征，但是却未能解释为什么领导者具备这些行为特征与企业的运行有关联，即具

备这些胜任力与达到最终结果之间的关系。

如前所述，一个完整的胜任力模型应该是通过行为事件访谈法或其他方法，比较每一类岗位优秀表现者和普通表现者之间的行为特征，进行编码分析，找出造成两组对象产生差距的最有影响力的行为特征，确定为该类岗位的胜任力，这一工作需要耗费大量人力、时间和金钱，周期很长，成本较高。因此有一些企业为了尽快建立胜任力模型，往往采取替代方式，例如，专家小组与员工座谈确定胜任力模型，由专家对预先设定的胜任力进行排序并选取最适合本企业的若干种胜任力，甚至将其他企业的胜任力模型进行简单修正之后作为本企业的胜任力模型，这些替代方式影响了胜任力模型的效果。

## 2. 胜任力模型太过雷同，缺乏特色

一个企业领导者的管理思路和风格直接决定这个企业胜任力模型的构成。当多个企业的领导者接受了时下流行的同一类管理理论及观念时，这些企业的胜任力模型将出现雷同，领导者也就无法通过胜任力模型来选择和发展适合本企业的管理者和员工。

## 3. 胜任力模型的确定以过去的表现为基础，没有考虑未来发展

有许多胜任力模型的构建程序是根据当前员工的表现区分优秀者和普通者，分别对两组人员进行行为事件访谈，统计分析访谈结果，确定将两组人员区分开来的行为特征，即胜任力。这种做法存在一定的问题，它用来区分优秀者和普通者的标准是他们已经实现的工作成果，而不是他们为推动企业发展而应该实现的工作成果。只有与企业未来发展战略紧密相关的胜任力模型才是高效的。

## 4. 重视模型的建立而非其应用

大多数企业都将更多的时间和精力投向胜任力模型的构建而不是实际应用上，因为实际应用可能会比构建遇到更多来自企业内部和外部力量的阻力。

## 5. 胜任力模型更多地被人力资源部门控制而不是企业的领导者控制

一般来讲，由于企业的领导者需要处理大量的日常管理事务，所以经常授权人力资源部或外部咨询专家完成胜任力模型的构建及运用工作，结果必然导致胜任力模型虽然得到了领导者的批准甚至是赞许，却得不到他们的执行。

### 3.5.2 如何正确构建胜任力模型

企业建立胜任力模型，可以识别适合企业发展战略的人员，衡量相应层级或职位上的人员能力是否达到企业的岗位要求，能否为实现企业的战略目标和可持续发展起到强大的支撑和促进作用。企业构建胜任力模型必须注意以下四类问题。

#### 1. 从企业的发展目标出发，建立结果导向型胜任力模型

研究结果证明，胜任力模型必须以企业的预期目标为导向，两者联系越紧密，关系越明确，胜任力模型对企业的效用越大。如何建立一个结果导向型的胜任力模型，应从如下方面入手。



首先,在描述胜任力特征时尽量使用结果导向的语言,以“培养人才”这个胜任力特征为例,在定义这个胜任力时,应描述为“经常为下属提供有建设性的反馈意见,激励其改进工作方法以使其迅速实现职业发展”而不仅仅是“经常为下属提供有建设性的反馈意见,激励其改进工作方法”。前一种描述明确了该项行为的结果,企业在使用胜任力模型时能使员工清楚地了解满足该项胜任力期望的结果而不仅仅是行为本身。

其次,要平衡胜任力特征对企业各方的影响,既要满足企业所有者的利润目标,又要满足员工的生存及发展目标,还要满足外部客户及其他各方的利益要求。这就对胜任力特征的选取及定义提出了非常高的要求,一个通行的做法是建立胜任力矩阵,对于每一个胜任力特征,分“企业管理能力”、“员工发展”、“客户发展”及“投资者结果”等几个方面进行定义。将各方面的要求综合起来就构成一个完整的胜任力模型。

## 2. 结合企业当前的战略、能力及价值观,构建反映企业特色的胜任力模型

一个有效的胜任力模型必须与企业的发展战略、核心竞争力和价值观紧密相连,它必须支持企业达到预设的目标,而不是单纯总结过去的成功经验。因此,在建立胜任力模型时,应重点确定并延伸能反映对企业实现其战略目标至关重要的具体行为的胜任力特征。这样做的另一个好处是帮助企业建立与其他企业相区别的管理风格和理念,避免管理雷同现象。此外,要在胜任力模型中反映企业的价值观,一方面能使价值观这类比较模糊的概念通过行为描述更易被员工理解和接受,另一方面能使胜任力模型与众不同,具有独特性。

需要注意的是,要真正做到将胜任力模型与企业的战略目标、核心能力及价值观相结合,还必须根据企业的发展和变化不断地对胜任力模型进行调整,这是一项不能间断更不能忽视的工作。有的企业建立胜任力模型后就将其作为检验员工的唯一不变的标准,直接导致了胜任力模型使用效果的降低。

## 3. 胜任力模型必须覆盖企业从高到低各个层级的员工

构建一个成功的胜任力模型,必须关注两方面的问题:首先,一个企业的胜任力模型对所有的员工而言应该具有可比性,一个员工可以通过胜任力模型评估自己与优秀者之间的差距,有针对性地进行提高并实现个人职业发展,当其晋升到一个更高层次的岗位后,仍应使用与其前一层级岗位使用的胜任力特征具有可比性的胜任力,有的胜任力模型割裂了不同层级岗位胜任力的可比性和连续性,导致员工在其职业发展道路上感受不到进步,影响了胜任力的效果。

其次,胜任力模型中每一个胜任力都应该根据员工的不同职责需求设定不同级别,这样员工能清楚地了解自己在每一个胜任力上发展的方向和最终目标。现在大多数的胜任力模型都对胜任力进行了级别的划分,但是有些划分的科学性较差,级差不明显。

## 4. 胜任力模型必须与企业的人力资源管理相融合

一个胜任力模型,如果不能与企业的人力资源管理相结合,就无法发挥其预定的作用。

首先,胜任力模型应适用于招聘与选拔工作,企业可以依据应聘者或员工的表现与胜

胜任力模型的匹配程度，做出聘用和升降级的决策，并因此而促进企业目标的实现。

其次，胜任力模型应有助于员工潜力的开发与发展。企业可以通过对员工的实际能力与胜任力模型的要求进行比较，根据差距进行员工潜力开发与培养，并据此安排培训投资计划。

最后，胜任力模型应适用于企业的员工绩效考核及管理工作。一旦胜任力是根据企业的结果导向选择的，那么按照胜任力的要求评价员工的绩效并据此进行激励和开发就能引导企业向既定的方向发展，实现其战略目标，因此，要在绩效管理工作中灵活运用胜任力模型。

## 第 2 部分

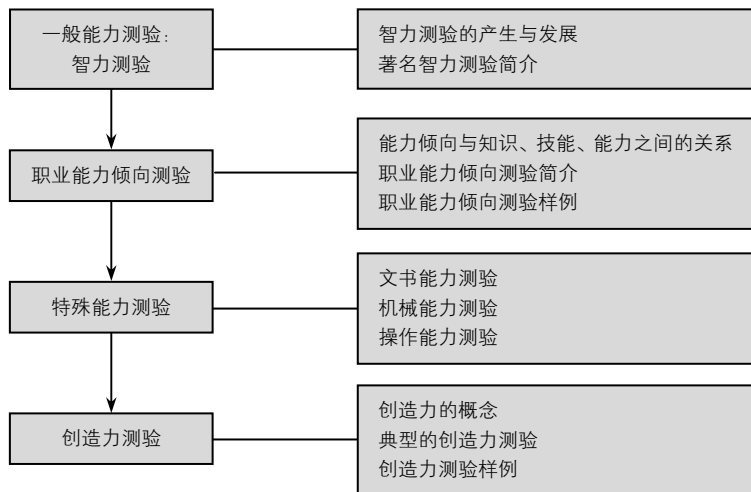
---

# 现代人才测评方法

# 能力测验

能力是我们顺利完成某种活动所必须具备的基本条件。能力与活动紧密联系，既在活动中形成和发展，又在活动中表现出来。能力测验可以划分为一般能力测验（智力测验）、职业能力倾向测验和特殊能力测验。考虑到创造力的重要性，我们将创造力测验从特殊能力测验中分离出来，在最后一节进行专门讨论。

## 本章导航



## 4.1 一般能力测验：智力测验

如果将能力分为一般能力和特殊能力两种，那么，智力就是一般能力的范畴。对于智力的高低，我们常用智商（IQ）表示。但对于能力，我们目前还没有这么一个一般意义上的、定量的衡量指标。因此，在本章中，我们将智力作为能力的一个特例对待。能力测验在人员选拔和招聘中起着重要的参考作用。

### 英特尔招聘应用标准化心理测验

英特尔在经营中需要技术、财务、管理等多方面的人才。在确定了自己所需人才的基本条件后，英特尔公司的招聘就围绕这一要求展开。

第一步是初步面试，通常由公司人力资源部主管主持，通过双向沟通，公司可以了解应聘者的有关经历和个人背景，同时应聘者也了解公司的状况及其对应聘者的期望。面试结束后，人力资源部要求对每位应聘者进行评估，以确定进入下一轮应试的人员名单。

第二步是进行标准化心理测试，由公司外聘的心理学者主持。通过测试进一步了解应聘者的基本能力素质和个性特征，包括智力、认知的思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能。目前，这类标准化的心理测验主要有适应能力测验、欧蒂斯心智能力自我管理测验、16种人格因素测验（16PF）、明尼苏达多相人格测验、温得立人事测验等。心理测验的结果为最后确定人选提供参考依据。

第三步是进行“模拟测试”，这是决定应聘者是否录用的关键。其具体做法是，应聘者以小组为单位，根据工作中常碰到的问题，由小组成员轮流担任不同的角色，以测试其处理问题的能力。整个过程由专家和公司内部的高级主管组成专家小组来监督进行，一般历时两天左右。最后，对每一位应聘者做出综合评价，提出录用建议。

### 4.1.1 智力测验的产生与发展

#### 1. 智力测验的理论基础

在能力测验中，最早产生与发展并得到广泛应用的是智力测验。尽管现代社会中所有受过教育的人对智力这个单词都不会感到陌生，然而智力到底是什么？智力的实质究竟是什么？一百多年来，心理学家、教育学家、人类学家等对此各持己见，并纷纷提出自己的理论。由于智力测验的编制，必须涉及对智力实质的看法，因此，我们在此对于一些常见的智力理论进行简单介绍。

##### （1）智力的二因素论

人类对于智力的研究已有很长的历史，但最早从理论上对智力进行阐述的是英国心理学家斯皮尔曼。他认为，智力是由两种因素组成的，即普通因素和特殊因素。普通因素也

称一般因素，简称 G 因素；特殊因素简称 S 因素。G 因素代表一个人的普通能力，是智力的基础。人与人之间智力的差异主要决定于每个人拥有的 G 因素的多寡。S 因素代表一个人的特殊能力，只有在某些特殊情况下（特殊活动）才会表现出来。因此，代表每个人智力水平的，实际上只是 G 因素而已，智力测验的内容也只应包括测量 G 因素的题目。

自斯皮尔曼 1904 年提出智力 G 因素的存在之后，这一理论观点不仅对今后关于智力实质的理论研究产生了巨大的影响，而且也成为智力测验产生的理论基础，此后所有采用单一 IQ 分数的测验都是依据这种智力理论编制的。

### （2）智力的多因素论

对于斯皮尔曼的二因素智力观点，首先出来挑战的是美国心理学家桑代克。他认为一个人智力的结构并不是由两种因素组成的。他在 1926 年发表论文，提出智力的结构包括抽象的智力、具体的智力和社会的智力三种。桑代克的学生凯利在 1938 年指出，智力有五种因素：空间关系的操作、计数的敏捷、处理言语材料的敏捷、记忆力、速度。

但桑代克的观点马上受到了瑟斯顿的挑战。他在 20 世纪 30 年代，利用当时先进的统计方法，在对智力的研究中提出了智力的群因素论。他认为智力的核心不是单一的 G 因素，而是许多主要的、彼此相关的能力因素群。他经过研究提出智力是由言语理解、言语流畅性、推理、空间表象、数字、记忆和知觉速度七种能力组成。

美国心理学家吉尔福特受桑代克智力多因素论的影响，于 1967 年创立了智力的三维结构模型。他认为智力包括了三个维度：第一个维度为内容，是指智力活动的对象或材料，包括听觉、视觉、符号、语义、行为五种；第二个维度为操作，指由各种对象或材料所引起的智力活动过程，包括认知、记忆、发散思维、会聚思维、评价；第三个维度为结果，指运用各种智力活动对各类问题处理的结果，包括单位、类别、关系、系统、转化和应用六种。这样，吉尔福特认为，至少从理论上讲，人的智力有  $5 \times 5 \times 6 = 150$ （种）。这些不同的智力可以通过不同的测验来检验。吉尔福特曾经宣布他已经通过测验发现了 150 种中的近百种智力。

英国心理学家唯农（P.E.Vernon）以斯皮尔曼的智力二因素理论为基础提出了智力的层次结构理论。他认为智力的最高层次是一般因素（G 因素），其下分为言语和操作两个大的因素群。每个大的因素群下面分别有自己的小因素群，小因素群下面才是斯皮尔曼的特殊因素（S 因素）。这一理论的提出将智力二因素论与多因素论统一了起来。

### （3）新近的智力理论

对于大多数目前被使用的智力测验来讲，其编制的理论依据都是这些比较早期提出的智力理论。但人类对于智力理论的探讨并没有固步不前，新的智力理论仍不断有人提出。20 世纪 80 年代和 90 年代，在世界上受到重视且比较著名的智力理论有：美国心理学家加德纳（H.Gardner）于 1983 年提出的多重智力理论，斯腾伯格（R.J.Sternberg）于 1985 年提出的三元智力理论，即智力至少应该包括个人智力（Personal Intelligence）、自知力（Intrapersonal Intelligence）和人际智力（Interpersonal Intelligence）。这些智力理论或侧重于

对原有智力测验的批判,或侧重于人类的高级认知过程,都从不同的角度和层面对智力的实质进行了探讨。同时,为了对智力进行测量,他们正在尝试以自己的理论为基础来编制或已经编制完自己的智力量表。但这些新型智力测验的效果尚需等待时间的检验。

## 2. 智力测验的兴起和发展

尽管心理学家、教育学家等早就采用一些比较古朴的方法对智力进行测量,如我国清代的七巧板。但科学意义上的第一个智力测验或者说世界上的第一个测验则是于1905年由法国的心理学家比奈编制出来的。

比奈是法国的心理测量学专家,他很早就开始研究个体差异,并从多个方面探索测量智力的方法。经过自己多年的研究和对前人经验的批判总结,他于20世纪初提出智力包含着一切高级的心理过程,非单一的、简单的直接方法所能测量。此后,他编制了诸如画方形、比较线的长短、记忆数目、语句重组、折纸、填字、图片解释、回答有道德判断的问题、了解抽象文章的意义等测验来测量智力。他提出,心理测量的根本原理在于将一个人的行为与他人进行比较以归类,这是近代测验理论的基本思想。

### (1) 智力年龄的提出

比奈—西蒙智力量表由30个题目组成,按照题目的难度由易到难排列。它以通过题数的多少作为鉴别智力高低的标准。这些题目中有一部分是感知觉的内容,但大多数是言语,尤其是判断、推理和理解方面的题目。1908年、1911年,比奈与西蒙两次对量表进行了修订,量表题目由30个增加至59个,并采用智力年龄的方法计算成绩。智力年龄是比奈首次提出的,也是比奈—西蒙量表的特色。根据比奈的观点,智力是随年龄而发展的,基于此,80%~90%的同龄人通过的题目数就可以作为达到这一年龄的儿童智力水平标准,这一水平即智力年龄或心理年龄。具体来说,他在测验题目的编排上,将测验题目按难度和年龄分组。如果一个人通过了8岁组的测验而不能通过9岁组的测验,那么不论此人实际年龄是多少,他的心理年龄都为8岁。这样,比奈就将常模的概念引入到测验领域。所谓常模,是指测验所应用的团体(如某年龄的儿童)的平均水平和分数分布状态,是对某一个人的测验分数进行评价时可供比较的标准。

### (2) 比率智商的提出

比奈—西蒙量表诞生后,用于鉴别智力低下的儿童非常有效,于是它被迅速传到世界各地并被修订。其中以美国斯坦福大学的推孟教授1916年完成修订的《斯坦福—比奈儿童智力量表》最为完善,而且应用最广。在该量表中,推孟在比奈的智力年龄基础上,首次提出并采用了比率智商这个概念来计分。所谓比率智商就是一个人的心理年龄与实际年龄之比乘以100。智商概念的提出为不同年龄者智力之间的比较提供了方便。例如,以心理年龄均为10岁的两个儿童为例,8岁儿童的智商是125,而10岁儿童的智商则是100。这样,智力水平谁高谁低就很清楚了。

### (3) 离差智商的提出

智力并非永远随年龄的增大而发展的,心理学研究表明,智力发展的趋势随着年龄的

增长先快后慢，逐渐达到高峰期（18~25岁），在保持一段时间后，缓慢下降。这样，如果对成人仍用比率智商，会导致成人的智商随着年龄的增长而下降，而这是不符合实际的。针对这一问题，美国心理学家韦克斯勒做了新的突破。

韦克斯勒在第一次世界大战中就追随著名心理学家波林参与编制并使用著名的陆军甲种和乙种测验为美国军队甄选新兵，从而对测验的编制积累了丰富的经验。1939年，他发表了第一个韦克斯勒—贝尔韦量表（W-BI）（即后来的韦氏成人智力量表）。此后，他又发表了不同年龄阶段的一系列智力量表。在他的量表中，他提出离差智商这个概念。韦克斯勒经研究认为，如果从人类总体来看，人的智力测验分数是按常态分布的，且平均数为100，标准差为15。某一个人的离差智商（IQ）应是：

$$IQ=100+15Z$$

$$Z=\frac{(X-\bar{X})}{S}$$

式中， $Z$  为标准分数； $X$  为个体的测验分数； $\bar{X}$  为团体的平均分数； $S$  为团体分数的标准差。

离差智商的概念，将个体的智力放在其同龄人中的相对位置来度量，这就解决了比率智商中个体的智商受年龄增长的影响问题。现在离差智商已被广泛用于智力测验中，并被用作评估智力高低的指标。

比奈—西蒙量表问世不久，便爆发了第一次世界大战。美国政府出于甄选新兵的需要，委托心理学家编制了陆军甲种和乙种测验（非言语测验）。第一次世界大战后，这类测验被修改后用于民间，适用于教育和工商业等各个领域。20世纪30年代，由于统计方法的发展，智力理论及智力的测量得到长足的发展。其中，最具典型性的是因素分析方法被引入智力量表的编制和研究中，使智力测验的发展达到了巅峰。随着因素分析方法的发展和新的智力理论的提出，智力测验开始从测量单一的智力，发展为测量各种特殊能力，如音乐、美术、机械能力等。同时对于智力的测量也开始转向多元化，注重探讨智力的结构和构成智力的各个方面。对于智力测验的结果，不再是给出一个笼统的智商分数，而是给出反映个体智力特点的一组分测验分数，即智力“轮廓图”。

智力测验的迅猛发展，同时推动了特殊能力、人格、兴趣、态度及其他方面测验的迅速发展。如今，测验已被广泛应用于教育、医疗、科研、军队、商业等各个领域。

#### 4.1.2 著名智力测验简介

智力测验可以分为两类：一类是个别智力测验，一个主试者在同一时间内只能对一个被评价者进行施测；另一类是团体智力测验，即众多被评价者可以同时受测的测验。比较著名的个别智力测验有：①《比奈—西蒙量表》。这是世界上最早编制的一个智力量表，它有三个不同的版本，但目前已很少被应用。国内有吴天敏于1982年修订的《中国比奈测验》。②《斯坦福—比奈智力量表》。它也有许多不同的版本，最近的一次修订是1972年。由于



该量表的权威性，使它成为测量智力的标准，至今很多智力测验都要与它进行对照而加以校正。③ 韦克斯勒智力量表。它包括一系列的量表：两个韦克斯勒—贝尔韦量表（W-BI和W-BII）、韦氏儿童智力量表及其修订本（WISC和WISC-R）、韦氏成人智力量表及其修订本（WAIS和WAIS-R）、韦氏幼儿智力量表（WPPSI）。韦氏量表是目前影响最大、应用最广泛的智力测验之一。在国内，林传鼎和张厚粲等人于1979年对韦氏儿童智力量表进行了修订，称为《韦氏儿童智力量表中国修订本》（WISC-RC）；龚耀先等人分别于1981年和1984年对韦氏成人智力量表和韦氏幼儿智力量表进行了修订，分别更名为《中国修订韦氏成人智力量表》（WAIS-RC）和《中国—韦氏幼儿智力量表》（C-YWCSI）。

团体测验比较著名的有：① 陆军甲种和乙种测验。前者是言语性量表，后者是操作性量表（适用于有阅读困难的人）。它是第一次世界大战期间由美国军方组织心理学家编制的。前者有多种版本，最近的一个版本为陆军 a-9 测验。在美国的军队中，现在选拔士兵还经常采用军人资格测验（AFQT）。② 多维度能力倾向测验（Multidimensional Aptitude Battery，MAB）。这是一个韦氏式的用于成人的团体智力测验，目前在美国应用较为广泛。③ 《团体儿童智力测验》（GITC）。该测验是我国编制的用于学龄儿童团体智力测验，目前在教育领域应用比较广泛。

对于某些智力测验来说，既可个别施测，也可团体施测，比较著名的有《瑞文标准推理测验》等。

1. 韦克斯勒智力量表

韦克斯勒智力量表是世界上最有影响力和应用最为广泛的智力测验。自1939年韦克斯勒发表第一个成人智力量表后，又陆续推出了儿童和幼儿智力量表，并进行了多次的修订。韦氏的几个量表在结构上非常相似，下面我们就以韦氏成人智力量表为例，简单介绍该类量表。

韦克斯勒认为：“智力是个人有目的地行动、理智地思考以及有效地应付环境的整体或综合能力。”基于这一定义，他在韦氏成人智力量表中设计了11个分测验，其中第1、3、5、7、9、11个分测验组成言语量表，第2、4、6、8、10个分测验则组成操作量表。每个分测验的内容如表4-1所示。

表 4-1 韦氏成人智力量表的内容

分测验名称		所测内容
言语量表	常识	知识的广度、一般学习能力及对日常事物的认识能力
	背数	注意力和短时记忆能力
	词汇	言语理解能力
	算术	数学推理能力、计算和解决问题的能力
	理解	判断能力和理解能力
	类同	逻辑思维和抽象概括能力

续表

分测验名称		所测内容
操作量表	填图	视觉记忆、辨认能力、视觉理解能力
	图片排列	知觉组织能力和对社会情景的理解能力
	积木图	分析综合能力、知觉组织及视动协调能力
	图形拼凑	概括思维能力与知觉能力
	数字符号	知觉辨别速度与灵活性

在韦氏测验中，每个分测验均可单独计分。所有分测验的原始分数都要转化成平均数为 10、标准差为 3 的标准分数。将标准分数相加，我们便可得到言语量表、操作量表的得分和总分数，再将这些分数转换成离差分数，从而可得到言语智商、操作智商和总智商。这些智商分数可与同一个年龄组的常模团体相比较，以便明了被评价者在他们同年龄组中的相对位置。

韦氏智力测验是典型的个别施测智力测验，它要求主试者严格按照测验手册的说明对被评价者进行施测。如果在人员的选拔和招聘中使用类似的测验，无疑会加大工作量，但由于该量表在提供结果时，不仅可以给出一个可与他人进行比较的总智商分数，还可以给出每个分测验的分数及分量表的分数即智力的轮廓图，这使我们可以得知受测者智力的详细情况。这在人员选拔和培训时是非常有用的。

下面我们就编选一些简易的测验题目，供读者参考（有作答时间限制）。

1. 有人以 56 000 元购得一间房子，纳税按房价的 75% 计算，税率是每 100 元收 1.50 元，该房纳税的款项是：

- A. 310 元            B. 530 元            C. 630 元            D. 840 元            E. 1 080 元

2. 下列 5 个项目中哪个项目不属于同类？

- A. 电话            B. 电炉            C. 无线电            D. 电报            E. 电视

3. 如果 M 是在 N 和 O 之上，N 是在 O 之上而在 P 之下，以下四种说法，哪一种是正确的？

- A. M 不是在 O 和 P 之上            B. O 是在 N 之上  
C. P 是在 O 之上            D. O 在 P 之上

4. 电视的“节目受欢迎程度表”显示男人看电视中关于运动的节目比女人多。由此可以得出结论：

- A. 男人比女人懂得运动  
B. 男人了解运动胜过女人  
C. 男人比女人擅长运动  
D. 男人和女人同样懂运动，不过男人花在看运动节目上的时间较女人多而已  
E. 没有任何根据证明上述任何结论是正确的



分)。由于该测验已建立了中国城市常模，因此，对于所得到的分数即原始分，必须根据测验手册将其转化为标准分数，并对照常模对被评价者的智力水平做出合理科学的评价。

瑞文标准推理测验经常被用于智能诊断和人才的选拔与培养。据笔者了解，到目前为止，该测验是我国企业在人员选拔和招聘时所用能力（智力）测验中被使用得最多的一种。该测验具有以下特点：

1) 适用的年龄范围非常宽，6岁以上（包括6岁）的人均可施测。

2) 适用于各种文化背景的人和各种类型的人。由于该测验由一系列图形组成，是一种典型的非文字智力测验，因此测验对象不受文化、种族与语言的限制，并且可用于有聋、哑等生理缺陷的人。从而使得该测验可以进行跨文化研究，以及正常人、聋哑者、智力迟滞者之间的比较研究。

3) 使用方便，结果可靠。该测验既可个别施测，也可团体施测，施测时间短，结果解释直观简单；同时，该测验具有较高的信度和效度。

## 4.2 职业能力倾向测验

### 4.2.1 能力倾向与知识、技能、能力之间的关系

知识涉及一个人知道什么，从整体而言，知识是人类在从事各种社会认识与实践活动的过程中逐步形成的对客观事物运动规律的系统认识成果；对个体而言，知识是指一个人对事实、理论、系统、惯例、规则和其他一些与工作有关的信息的知晓和理解。它既包括处于零散、个别、孤立、肤浅或不完整的感性认识阶段的感性知识，也包括达到理性认识高度的理论化、系统化和科学化的理性知识。知识是通过后天学习和实践所得到的。

能力和技能涉及一个人能做什么。能力可以概括为能胜任某种工作或完成某项任务的主观条件，这种主观条件可以由先天因素决定，也可以由学习和实践而得。不论能力是来自先天遗传还是后天习得，都是指当时已经具备而不需要进一步训练的主观条件。技能则可以定义为通过一定练习而形成的使个体得以完成一定任务的动作和智能的操作系统，常体现为一定的熟练性。

能力倾向（即潜能）是指经过适当训练或被置于适当的环境下完成某项任务的可能性，而不是当时就已经具备的现实条件。换言之，能力倾向是指一个人能学会做什么，即一个人获得新的知识、技能和能力的潜力如何。

智力、知识技能和能力倾向都是人的认知能力的组成部分，对它们严格区分并不容易。心理学上一般认为它们相互联系而处于人的认知能力结构的不同层次上，如图4-2所示。

能力倾向既不同于人的智力（即人的最基本的认知能力，或者一个人聪明与否，它影响一个人从事一切活动的效率），也不同于在某方面由于教育和训练获得的专业知识技能。

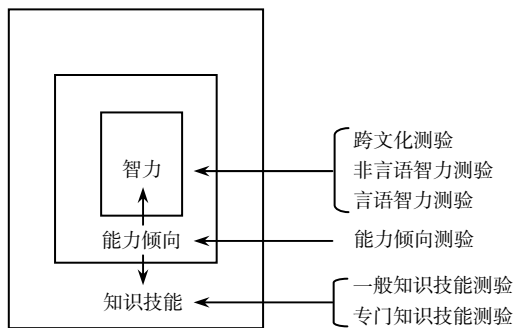


图 4-2 能力倾向与智力、知识技能的关系

能力倾向具有以下特点：

- 1) 相对广泛性。智力的高低几乎影响人的一切活动的效率，但这是一种间接的影响；能力倾向影响到一个人在某一职业领域中多种活动的效率，而专业知识技能则仅仅影响某一有限或具体的活动。例如，人的手指灵巧性这一能力，指一种能快速而正确地活动手指、用手指很准确地操作细小东西的能力。它有利于从事手指活动的一系列职业活动，如计算机录入、打字、制版、描图，甚至舞蹈。而通过教育或训练获得的如“绣花”这样的技能，则不过就是绣花的技能而已。
- 2) 相对稳定性。能力倾向是相对稳定的，它不像人的智力水平一样几乎很难改变，又不同于具体的专业知识技能那样容易通过强化训练而在短期内提高或由于遗忘而丧失。比如，人的手指灵巧与否，不是通过练习就可以很快提高的，但纺织女工接线头的技能却可以很快掌握。
- 3) 相对影响性。一个人能力强，则成功的可能性就大。例如一个人的空间想象力强，我们可以想象他在许多与空间关系密切的活动领域中有取得成功的可能，但这仅是可能而已，这个人也许并没有机会实现他的优势。

4.2.2 职业能力倾向测验简介

职业能力倾向是指一个人所具有的有利于其在某一个职业方面成功的能力素质的总和。就是为有效地进行某类特定活动所必须具备的特殊能力素质，也是指经过适当学习或训练后或被置于一定条件下时，能完成某种职业活动的可能性或潜力。若再具体些，职业能力倾向又可细分为与特定职业相联系的各种职业能力倾向，如音乐（职业）能力、美术（职业）能力、机械操作（职业）能力、行政（职业）能力等。

职业能力倾向测验可以有效地测量人的某种能力，从而预测人在一定职业领域中成功的可能性，或者筛选在该职业领域中没有成功可能性的个体。人们编制了许多针对不同职业领域的能力测验，用于人员的选拔、安置和职业设计。例如，在选择计算机操作员时，会着重考查考生对数据的计算、加工能力，考生的手指灵活性、眼手配合能力等；在选择

汽车驾驶员时，则考查考生是否具有一般的学习能力、机械推理能力、空间感、手动灵巧及眼、手、足、肢体的配合能力。公务员录用考试把对行政职业能力的评价作为一个重要方面，它有利于帮助人事部门了解考生从事行政工作的能力与差异，避免选人过程中可能出现的“高分低能”现象，提高选人、用人的准确性。

### 4.2.3 职业能力倾向测验样例

这里以全国各地公务员录用考试中的行政职业能力倾向测验为例，说明职业能力倾向测验的结构和题目，该测验通过包括四个相对独立的分测验，即数量关系、言语理解与表达、判断推理和资料分析，共有 100~150 道题，测试内容以文字、图形、数表三种形式出现，一律采用客观性试题。下面对各部分及其题型进行简单介绍。

#### 1. 数量关系

数量关系测验主要用于考查应试者对数量关系的理解和计算的能力，主要包括数字推理和数学运算两种题型。

##### (1) 数字推理

例题：0，6，24，60，120，（ ）。

- A. 186                  B. 210                  C. 220                  D. 226

解答：答案为 B。这是一道有难度的题目，但如果你能想到它是立方形的变式，问题也就解决了一半，至少找到了解决问题的突破口，这道题的规律是：第一个数是 1 的立方减 1，第二个数是 2 的立方减 2，第三个数是 3 的立方减 3，第四个数是 4 的立方减 4，依次类推，空格处应为 6 的立方减 6，即 210。

##### (2) 数学运算

例题：假设今天是星期二，那么再过 45 天应是星期（ ）。

- A. 三                  B. 四                  C. 五                  D. 六

解答：答案为 C。这种题目可以这样考虑：由于一个星期 7 天，而  $45=7\times 6+3$ ，所以 45 天包含了 6 星期还多 3 天。在星期二基础上加 3 天就是星期五。可见，在解决这类问题上，我们的注意力主要放在余数上。

#### 2. 言语理解与表达

言语理解与表达着重考查应试者对文字材料的理解、分析、运用能力和书面表达能力。

例题：阅读下面文字，并回答题后的问题。

人类正面临着全球变暖的挑战。联合国的一份报告向我们描述了气候变化产生的灾难性后果，森林消失和沙漠扩大，将使非洲成为受影响最广的地区：热带流行的疟疾和寄生虫病将向北蔓延，使欧洲出现流行病，地中海地区由于严重缺水会半沙漠化，滑雪运动在欧洲将荡然无存；在英国，肆虐的冬季风暴将变得司空见惯，东部的某些地方可能变得过于干旱而无法种植各类作物。另外，一些河流水量将大大减少甚至干涸，饮用水源遭到破

坏；昔日绕道而行的台风将频频袭击日本，致使短时间内大量降水，洪水泛滥，城市淹没，山体滑坡，交通中断。而最为严重的影响，将是地球上数以百万计的人由于海岸线受侵蚀、海岸被淹没和农业生产遭破坏而被迫离开家园。

最新的一项研究表明，到21世纪末，地球平均气温将比现在升高 $3^{\circ}\text{C}$ 。这一预设是以近年来地球气温升高的现象和温室效应为依据的。温室效应在物理学上是指透射阳光的密闭空间由于与外界缺乏对流等热交换而产生的保温效应。大气层中的二氧化碳是主要的温室气体，它可以减少地表热量向空间散失，使大气层保持一定的热能。二氧化碳在大气层中的含量直接影响暑地表气温，当大气层中的二氧化碳增加时，地表气温就相应升高。科学认为，大气中的二氧化碳在地球环境的演化中起了极其重要的作用，如果没有大气层的保温作用，全球气温将为 $-40^{\circ}\text{C}$ ，而现在全球平均气温为 $16^{\circ}\text{C}$ 。科学家们预言，人类如不采取果断和必要的措施，到2030年，大气中二氧化碳的含量将比1850年工业革命时增加一倍。

导致大气层中二氧化碳含量上升的原因是显而易见的。工业革命开始以后，化石燃料（煤炭、石油、天然气）的燃烧量越来越大，使大气中二氧化碳的浓度不断增加。同时，雷击、虫害、砍伐造成的森林火灾、草地衰退和森林破坏也使能够吸收二氧化碳的绿色植物遭到破坏。

所以，要控制全球变暖，必须改变能源结构，大力植树造林。有科学家指出，只有以核燃料代替化石燃料，才能从根本上防止温室效应的加剧。

气候是人类赖以生存的条件，全球气候变暖是人类自身活动所造成的灾难。我们必须树立全球共同性的大气环境观念，为自身的生存和发展，爱护头顶的这片蓝天。

1) 下列对“温室效应”这一概念的理解，准确的一项是（ ）。

A. 指由于与外界缺乏对流等热交换，能够透射阳光的一定的密闭空间中所产生的一种保温效应

B. 指二氧化碳等温室气体剧增以后，又与外界缺乏对流等热交换，从而使地表气温相应升高的效应

C. 指在接受阳光的密闭空间中能够影响地表气温的二氧化碳增加，使地表气温相应升高的效应

D. 指大气层中主要的温室气体，通过减少地表热量向空间散失，在特定密闭空间中产生的保温效应

2) 根据原文，全球气候变暖带来的影响最严重的一项是（ ）。

A. 河流水量减少甚至干涸，饮用水源遭到破坏，导致不少地区沙漠扩大，疾病流行

B. 肆虐的冬季风暴将变得司空见惯，一些地区会因为过于干旱而无法种植各类作物

C. 数以百万计的人因海岸线受侵蚀、海岸被淹没和农业生产遭破坏而被迫离开家园

D. 台风频频袭击，致使短时间内大量降水，洪水泛滥，城市淹没，山体滑坡，交通中断

3) 下列对“全球气候变暖是人类自身活动所造成的灾难”这句话的理解，不正确的一

项是（ ）。

A. 世界各国迟迟不采取果断和必要措施，不改变能源结构和大力植树造林，以致大气层的温室效应越来越严重

B. 1850 年工业革命以来，大量开采和燃烧煤炭、石油、天然气等化石燃料的结果，大大增加了大气层中温室气体的含量

C. 由于人类无限制的破坏，地球上大片森林和草地急剧消失，沙漠进一步扩大，使得地表气温也随之不断升高

D. 因雷击和虫害而造成的森林火灾，草地衰退，导致能够吸收二氧化碳的植被日益减少。而人类对此却束手无策

4) 根据原文所提供的信息，以下推断不正确的一项是（ ）。

A. 非洲是受全球变暖影响最广的地区，人类如果能从根本上防止温室效应的加剧，那么非洲因此而受益的面积也将最广

B. 一旦人类能够控制大气中二氧化碳的含量，从根本上防止温室效应加剧，那么滑雪运动在欧洲将能继续，台风将远离日本

C. 为避免增加大气层中二氧化碳含量，一些科学家主张用核燃料替代化石燃料，可见使用核燃料不会产生二氧化碳

D. 假如大气层中二氧化碳的浓度持续降低，全球气温就有可能持续降低，人类也许将面临另一场全球变冷的挑战

解答：本阅读材料选自《希望月报》杂志 1997 年第 8 期（原刊于《中国科技画报》），原文的题目是《全球变暖——目前的和未来的灾难》。在全球气候变暖、沙尘暴日益严重、环境保护问题越来越受到重视的今天，选择这样的文章自然很恰当。文章内容涉及全球气候如何变暖，气候变化会产生种种灾难性后果，温室效应产生的原因以及人类应该怎样行动起来改善大气环境等。

1) 本题重点考查“理解重要词语的含义”的能力，究竟什么是温室效应，本题共列出四个备选项，要求选出最准确的一项。原文说：“温室效应，在物理学上是指透射阳光的密闭空间由于与外界缺乏对流等热交换而产生的保温效应。”这一定义有四个关键词，“透射阳光”、“密闭空间”、“热交换”和“保温效应”。而四个选项中只有 A 项全部保留了四个必要条件，所以答案非 A 莫属。

2) 本题考查筛选并提取文中信息的能力。本题围绕“全球气候变暖带来的严重的影响”，列出了四种表述，都出自原文，只是有些稍加变化。要从中选出“最严重”的一项首先要把这四个选项一一还原到原文中去。不难发现它们的有效阅读区间在原文第一段，“联合国的一份报告向我们描述了气候变化产生的灾难性后果”之后都是这些“灾难性后果”的种种表现，而此题四个选项便都是从中抽取出来的。根据原文“最为严重的影响将是许多人被迫迁居，数以百万计的人由于海岸线受侵蚀、海岸被淹没和农业生产遭破坏而被迫离开家园。”显然，C 项是正确选项。

3) 本题考查对之中重要语句的理解能力，本题选用了文中“全球气候变暖是人类自身



活动所造成的灾难”这一重要句子，只有反复揣摩，才能准确理解文意。题中所列的四个选项，也都与生态平衡与气候变化有关。要准确地做出选择，还是要以原文为据，看看哪一项所说的生态变化与人的活动没有关系。A项“世界各国迟迟不采取果断和必要措施”当然是人类活动，而B项“1850年工业革命以来，大量开采和燃烧煤炭、石油、天然气等化石燃料”也是人类所为，C项更是明确指出“由于人类无限制的破坏”。只有D项说“因雷击和虫害”，虽然也提到“人类对此却束手无策”，但原因却是“雷击”和“虫害”而不是人的活动造成的，所以是不正确的，因此应选D。

4) 本题重点考查根据文章内容进行推断和想象的能力，本题答案为B，因为此项推断找不到依据，原文的说法显然只是一种假设：“一旦人类能够控制大气层中二氧化碳的含量。从根本上防止温室效应加剧”，并非充要条件，由此并不能推出“滑雪运动在欧洲将能继续，台风将远离日本”。而A项的依据是“森林消失和沙漠扩大，将使非洲成为受影响最广的地区”。“一旦人类能从根本上防止温室效应的加剧，那么，非洲因此而受益的面积也将最广”这一推断是正确的。C项的依据是“有科学家指出，只有以核燃料代替化石燃料，才能从根本上防止温室效应的加剧”。显然，科学家提出这个建议，是基于“核燃料不会产生二氧化碳”这一点来立论的。D项的依据尽管也是一种假设，但却是基于二氧化碳的浓度增加会带来温室效应来立论的，所以也是正确项。

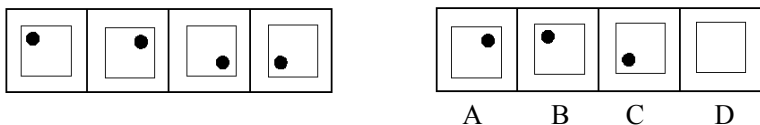
### 3. 判断推理

判断推理主要考查应试者的逻辑推理判断能力，主要包括四种类型的题目。

#### (1) 图形推理

每道题给出一套或两套图形，要求应试者认真观察找出图形排列的规律，选出符合规律的一项。

例题：



在例题中，黑点在正方形中顺时针移动。根据前面4个图形的变化规律，在第5个图形中，黑点应该正好移动到左上角。因此，正确答案是B。

#### (2) 定义判断

每道题先给出一个概念的定义，然后分别列出四种情况，要求应试者严格依据定义选出一个最符合或最不符合该定义的答案。

例题：健康是指一个人智力正常，行为合乎情理，能够适应正常工作、社会交往或者学习，能够抵御一般疾病。根据健康的定义，下列属于健康的是（ ）。

A. 大学教授老李，虽然五十多岁但工作起来仍然精力充沛，在今年春天患流感

B. 张婶十九岁的儿子肖聪，读书十一年还是小学二年级水平，但是从小到大没生过什么大病，体力活可以干得很好

C. 小胡硕士毕业后，工作表现一直很优秀。自一次事故后，当工作压力比较大的时候就会精神失常

D. 小刘身体很好，工作非常努力，但是很多同事说他古怪，不愿与其交往

解答：此题的正确答案为 A。

### （3）类比推理

给出一对相关的词，然后要求应试者在备选答案中找出一对与之在逻辑关系上最为贴近或相似的词。

例题：义工：职员

A. 球迷：球员

B. 学生：老师

C. 初学者：生手

D. 志愿者：雇员

解答：志愿者与义工、雇员与职员词义相同，故正确答案为 D。

### （4）逻辑判断

每道题给出一段陈述，这段陈述被假设是正确的，不容置疑的。要求应试者根据这段陈述，选择一个最恰当答案，该答案应与所给的陈述相符合，应不需要任何附加说明即可以从陈述中直接推出。

例题：彭平是一个计算机编程专家，姚欣是一位数学家。其实，所有的计算编程专家都是数学家。我们知道，今天国内大多数综合性大学都在培养着计算机编程专家。据此，我们可以认为（ ）。

A. 彭平是由综合性大学所培养的

B. 大多数计算机编程专家是由综合性大学所培养的

C. 姚欣并不是毕业于综合性大学

D. 有些数学家是计算机编程专家

解答：观察 A、B、C、D 四个选项，似乎都有一定道理。只有结论 D 是由陈述“所有的计算机编程专家都是数学家”直接推出来的，是不需要附加任何假设和补充而得出的结论，因此，D 是正确答案。

## 4. 常识判断

常识判断主要侧重考查应试者的法律知识运用能力，涉及宪法、民法商法、行政法、经济法、刑法、诉讼法等。

例题：下列属于地方性法规的是（ ）。

A. ××省人大常委会通过的《××省人才市场管理暂行条例》

B. ××省人事厅颁布的《××省人才流动管理暂行办法》

C. ××省人民政府制定的《××省城市供水管理办法》

D. ××省人事厅转发人事部制定的《公务员录用面试考官管理暂行办法》

解答：根据《中华人民共和国立法法》第六十三条“省、自治区、直辖市的人民代表大会及其常务委员会根据本行政区域的具体情况和实际需要，在不同宪法、法律、行政法规相抵触的前提下，可以制定地方性法规。较大的市的人民代表大会及其常务委员会根据本市的具体情况和实际需要，在不同宪法、法律、行政法规和本省、自治区的地方性法规相抵触的前提下，可以制定地方性法规，报省、自治区的人民代表大会常务委员会批准后施行”的规定，正确答案为 A。

## 5. 资料分析

资料分析着重考查应试者对文字、图形、表格三种形式的数据性、统计性资料进行综合分析推理与加工的能力。针对一段资料一般有 1~5 个问题，应试者需要根据资料所提供的信息进行分析、比较、计算，从四个备选答案中选出符合题意的答案，如图 4-3 所示。

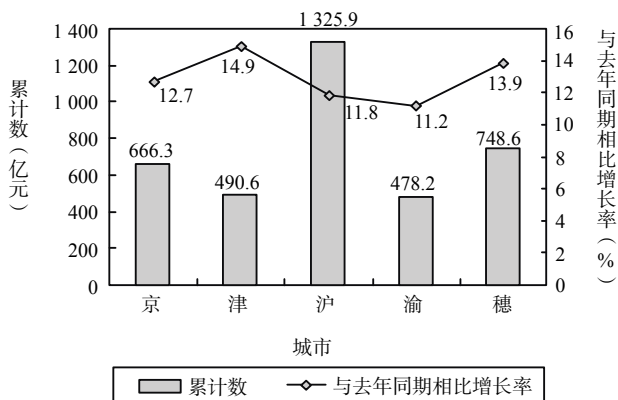


图 4-3 2003 年第一季度五城市 GDP 情况

例题：根据图 4-3 回答下列问题。

1) 2003 年第一季度 GDP 总量和增速均居同一位的城市有 ( )。

A. 1 个      B. 2 个      C. 3 个      D. 4 个

(答案：C)

2) 下列陈述正确的是 ( )。

I. 2003 年第一季度五个城市的 GDP 总量均实现了两位数增长

II. 2003 年第一季度广州的经济总量首次超过了北京

III. 2002 年同期重庆的 GDP 总量也是第五位

A. I      B. I 和 III      C. I 和 II      D. I、II 和 III

(答案：A)

## 4.3 特殊能力测验

特殊能力测验，实际上是一种特殊能力倾向测验。它与一般能力（智力）测验不同。智力测验所测量的更多的是一个人当时所具有的能力；而特殊能力则不仅测量一个人身上已具有的能力，还测量一个人潜在的某方面能力。比如，美术能力测验，是一种特殊能力测验，它所测的并不是一个人目前是否具有美术水平，而是想测量该个体在未来有没有潜在的美术能力，以后在美术方面能否有所成就。

飞行能力测验是较早编制并应用于实践中的一种特殊能力测验。它所测量的并不是一个人当前的飞行能力水平，而是测量一个人是否具有潜在的飞行能力。这种特殊能力测验最早产生于第二次世界大战时的美国空军。它被用于飞行员的选拔，它使飞行员的淘汰率有了神奇的降低。值得一提的是，我国的特殊能力测验的编制，最早也是始于空军的招飞选拔测验。该测验是由空军组织一批测量专家和飞行专家共同编制的，它在实际运用中取得了明显的效果。

目前，世界上比较著名的特殊能力测验有飞行能力测验、音乐能力测验、文书能力测验、机械能力测验、操作能力测验和多种能力倾向测验。

美术能力测验和音乐能力测验较多地应用于未成年人，而飞行能力测验则适用于特定的单位。它们较少应用于企业中人员的选拔和招聘。因此，我们不在本书中进行介绍。

### 4.3.1 文书能力测验

针对文书工作中要求具有言语能力、数学能力、动作敏捷性及快速察觉异同点的特点，文书测验通常也就包括与智力测验类似的题目和测量知觉速度与准确性的题目。比较著名的文书能力测验有以下几种。

#### 1. 明尼苏达文书测验

该测验包括数字比较和姓名比较两部分。它要求被评价者检查数字的匹配和姓名的匹配是否正确。这是一种非常简单的测验，关键看被评价者在一定的时间内能完成的量有多少，准确率有多高。

#### 2. 一般文书能力测验

该测验主要包括文书速度和准确性（知觉速度和准确性）、言语流畅性和数字能力。可见，该测验包括知觉运动任务，也包括一般智力测验的任务。

文书能力测验中数字能力的测验部分，在前面一节中已有详细的介绍，这里主要介绍知觉速度和准确性测验，该测验主要包括词表对照，字符替换，字符核对，数字定位，字符置换、计算与区间核对，字符双向替换，同符查找，数字核对等。下面以词表对照为例，给出部分样题。

下面是一个包含有 15 个词的词表，词表后面考的每一道试题中均有 5 个词，请应试者将每道试题中所给的 5 个词与词表中的词相对照，找出被包含在词表中的词的个数，这个“个数”即为本题的正确答案，如果试题中的 5 个词没有一个被 15 个词的词表所包含，那么该题的正确答案则为“0”。请应试者找出正确答案。

功德 市容 建设 立场 表达  
 供养 投入 违反 贯彻 承受  
 思考 信誉 风俗 网络 供奉

- 1 资本 联系 思考 基本 风俗
- 2 表白 调动 教育 立场 执行
- 3 交通 建筑 形式 忠诚 廉政
- 4 决心 固守 功德 供奉 表达
- 5 范例 市容 包括 风俗 斗争
- 6 权力 贯彻 兼并 解决 坚定
- 7 途径 尊严 承受 限制 增加
- 8 形式 立场 清除 功德 供应
- 9 企业 必然 网络 权力 思考
- 10 违反 遵循 信誉 市容 表达
- 11 空调 开怀 发展 思考 功德
- 12 承受 经营 供奉 立场 建设
- 13 优点 加强 供养 贯彻 供奉
- 14 设立 济贫 违反 立场 兼并
- 15 投入 前提 象征 信誉 风俗

参考答案示例：

- 1) 本题中只有“思考”、“风俗”两个词在词表中可以找到，所以本题答案为 2。
- 2) 本题中只有“立场”一词为词表所包含，故本题答案为 1。
- 3) 本题中没有一词能在词表中找到，故本题答案为 0。

### 4.3.2 机械能力测验

通常所指的机械能力有空间知觉、机械理解、动作敏捷性等，相对应的机械能力测验也有许多不同的种类。对于这些不同的机械能力，有心理学研究表明，存在着性别差异。比如，男性在空间能力和机械能力方面比较好，而女性则在动作敏捷性方面占优。这与我们一般的感觉和体会也是相符的。

#### 1. 明尼苏达空间关系测验

这种测验要求被评价者尽快地将木块放入木板中特定的凹陷处。对于空间关系能力的测验，目前人事测评中也用旋转图形和镶嵌图形来进行测试。

## 2. 贝内特机械理解测验

贝内特（G.R.Bennett）编制的机械理解测验，原来是第二次世界大战中用来预测飞行员飞行能力的，效果非常好，战后广泛用于企业中。该测验主要测试被评价者对机械关系和物理定律的理解能力。测验的形式是每题有一幅图和一个问题，要求被评价者根据图形回答问题。图 4-4 是该测验的两个样题。

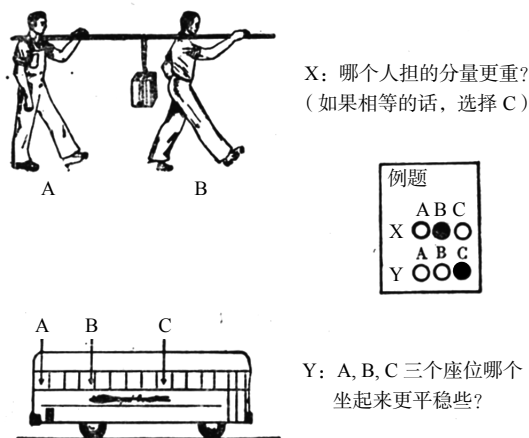


图 4-4 贝内特机械理解测验样题

### 4.3.3 操作能力测验

对于某些工作，尤其是某些装配线或流水线上单调而又重复的工作，有的人比较适应，而有的人则不然。为了更好地选出具有较好的适应能力，并具有这方面潜力的人，心理学家编制了操作能力测验，用做选拔工具。

下面介绍一些著名的操作能力测验。

#### 1. 珀杜插板

该测验主要用来测量手指的灵活性以及手指、手和手臂的大幅度动作技巧。它模仿了装配线上的工作情况。测验的内容是要求被评价者尽快地把栓柱插进一系列的孔中。每只手插 30 秒钟，两只手交替进行。另外，还要求用双手把栓柱、环和垫圈装配到孔中。

#### 2. 克劳福德灵活性测验

该测验主要测量眼和手的配合准确性，适用于测试电器和电子产品装配工的能力倾向。该测验的第一部分是要求被评价者用镊子将栓柱插入孔中，然后将一个环套在栓上。第二部分是要求被评价者用螺丝刀将螺丝拧进螺母里。尽管该测验的两部分都比较简单，但由于它与实际工作比较接近，因此，在选拔人时具有很好的预测效度。

#### 3. 奥康纳测验

该测验主要用于测量手指的灵活性，适用于选拔缝纫机操作工和其他需要准确操作技

能的工作人员。它只要求被评价者以最快的速度用手和镊子把栓柱插入小孔里。研究表明,尽管这种测验比较简单,但它的预测效度仍然比较好。

此外,还有一些操作能力测验,如明尼苏达操作速度测验等,这些操作能力测验都大同小异,主要用于选拔流水线上需要一定操作技巧的员工。这类测验有一个共同的特点,即测验的情景与实际工作的情景比较接近,预测效度也比较高。它们在单独使用时,主要用于人员的选拔;也可被整合到一般能力倾向测验中,作为一般能力倾向测验的一个分测验,用于职业指导和咨询。

## 4.4 创造力测验

对于一个高层次人才,我们常要求其具有革新精神;同样对于某些技术型人才,我们也要求其具有创新精神。事实上,我们可以将其归结为一点,即要求具有创造力。创造力对于今天这个瞬息万变的世界来说极为重要。因此,心理学家早在20世纪50年代就对创造力进行了系统的科学研究,并编制了一系列测验来测试创造力。

### 4.4.1 创造力的概念

尽管提起创造力,人人都懂,但实际上连专门研究创造力的专家都不明白它的实质究竟是什么。创造力这个心理学术语,和智力一样,是一个非常模糊的概念。对于创造力的定义虽然很多,但充其量只是不同的专家从不同的角度或层面揭示了创造力的某些特性。

最早对创造力进行科学研究的是高尔顿。其后,心理学的各个学派都将创造力作为一个重要的方面进行研究。比如,弗洛伊德特别强调无意识的动机在创造活动中的作用;格式塔学派的魏特墨认为创造性思维就是打破旧的框架而形成新的结构,即顿悟。这些研究限于其时代背景和研究工具,并没有对创造力做出一个令人信服的解释。

20世纪50年代,吉尔福特利用心理测验做工具,经过因素分析,发现人的思维可以分为发散性思维和聚合性思维两种。他认为发散性思维的外在表现就是一个人的创造性。他经过研究认为,发散性思维,也即创造性思维有三个特征:

- 1) 流畅性,即思维活动流利,不受阻滞,能在较短的时间内表达出较多的观点;
- 2) 独特性,又称新颖性,即解决问题时提出的观点新颖、独特;
- 3) 变通性,即不易受已有框架的影响,能触类旁通,提出新的观点。

在吉尔福特之后,对于创造力的研究大多采用心理测验作为工具,研究方法也更为科学。研究者基本同意,创造力包含下述能力:敏锐的观察力、抽象概括能力、想象力、思维的灵活性、预见能力,等等。但这条研究路线可以说是从智力这个角度出发,着重探讨创造力结构的路线。

另外一条研究路线是从人格的角度出发,对创造力进行研究。人们早就注意到,一个人是否取得成功,是否具有创造力,不在于他的智力,而更多地在于他的人格。一个人创

创造性行为的实现，有赖于他的人格品质。反过来，一个人是否具有创造力，就可以从他的人格特征上得到体现。如果一个人具有一些创造性人格的特征，那么，他的创造性倾向就大。于是，许多学者就对有创造性、生活事业上取得成功的人进行研究，以得到创造性人格的特征。关于这方面的研究成果非常多，其中一位外国心理学家进行了总结，认为创造性人格主要有 10 个方面的特征：

- 1) 独立性强；
- 2) 自信心强；
- 3) 敢于冒风险；
- 4) 好奇心强；
- 5) 有理想和抱负；
- 6) 不轻易听从他人意见；
- 7) 对于复杂奇怪的事物会感到一种魅力；
- 8) 具有艺术上的审美观；
- 9) 富有幽默感；
- 10) 兴趣爱好既广泛又专一。

#### 4.4.2 典型的创造力测验

由于对创造力的认识不同，对创造力的测验方式也多种多样。比较著名的创造力测验有三种。

##### 1. 托兰斯创造性思维测验

托兰斯创造性思维测验是托兰斯在吉尔福特关于创造性思维的三个特征基础上编制的。它包含托兰斯图形创造性思维测验、托兰斯语文创造性思维测验、托兰斯声音和词的创造性思维测验三种。该测验测量的是表现在学校教育背景中的创造力，适用于从幼儿园到研究生在内的在校学生。

##### 2. 威廉斯创造力测验

威廉斯创造力测验是著名心理学家威廉斯总结了不同专家从人格角度研究创造力所得结果的基础上编制的创造力测验。该测验包括发散性思维测验、发散性情意测验及威廉斯量表三个分测验。它是为适合认知情意互动教学模式而设计的，因而较多地适用于在校学习的学生，尤其是儿童。

##### 3. 南加利福尼亚大学测验

南加利福尼亚大学测验是吉尔福特及其同事在大规模的能力倾向研究计划中发展起来的，主要用于测量发散思维，主要内涵包括词语流畅性、观念流畅性、联想流畅性、表达流畅性、非常用途、解释比喻、用途测验、故事命题、推断结果、职业象征、组成对象、构图、火柴问题、装饰。这些测验是比较典型的创造力测验。



### 4.4.3 创造力测验样例

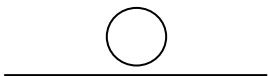
为了使读者对于常见类型的创造力测验有一个基本的了解，我们选编了一份创造力测验样例。

指导语：这项测验一共可以分成两个部分。第一部分是测验你在一般情况下的创造能力，一共有6道题。请记住，每题只能花两分钟，题与题之间可以休息一段时间（最好是15分钟），当然你也可以把这些题目分几个晚上来回答。全部做完这6道题之后，才能开始做第二部分的题目，最后再看“分析”和得分情况。

#### 第一部分 测验你的创造力

1. 请你随便想一个字或念头，然后把你紧接着联想到的东西写下来，接着再把那东西使你联想到的第二个东西写下来，以此类推，你可以充分发挥你的想象力，注意联想。至于这些联想是否有意义无关紧要。

2. 这张图可以代表哪些东西？



3. 请你把你所记得的树的名字写下来。

4. 尽你的想象力，把你所能想到的白色柔软而且能吃的东西的名称写出来。

5. 你能想象出一张褐色的纸有多少种用途吗？

6. 请你尽可能多地写出带有“火”字旁的字。

#### 第二部分 测验你在日常生活中的创造力

1. 如果有人让你去做一件以前从没做过的事，你会（ ）。

(1) 拒绝去做

(2) 对此十分感兴趣，但又有几分恐惧，从而犹豫不决、拿不定主意

(3) 很乐意地去做

2. 你去朋友家拜访时，发现他家的家具摆设很不合理，看着特别别扭。这时你会（ ）。

(1) 对此不发表议论

(2) 心想如果这是你的家你会怎样去改变这个屋子的摆设

(3) 直抒己见

3. 你对大多数人深信不疑的东西表示怀疑吗？（ ）

(1) 很少

(2) 经常

(3) 有时候

4. 当你翻到设计标语的比赛的广告时，你会（ ）。

(1) 看也不看一眼便把它翻过去了

(2) 毫不在意地看一眼

(3) 细看其内容，以求对这次比赛的要求有进一步的了解。有时还真想设计些东西出来拿去比赛

5. 当你读到有趣的东西时，你会（ ）。

(1) 把它牢记在脑子里以供将来使用

(2) 看过便忘

(3) 把它剪下来或抄在卡片上，并归入应属的类别里

6. 如果让你整个下午照顾一个孩子，而这孩子又吵着闹着说没劲，你会（ ）。

(1) 想出一些有趣的游戏，让他度过一个愉快的下午

(2) 让他别吵，一边儿玩去

(3) 教他如何找些东西自己去玩

7. 当你自己装配东西，或烧菜时，你会（ ）。

(1) 想出一种新的装配方法或做法，而不是按照说明书或食谱上说的去做

(2) 严格按照说明书或食谱去做

(3) 按照说明书和食谱做了几次以后，就想变个法儿来做

8. 你是否想到要改变你的工作条件？（ ）

(1) 经常会想到

(2) 难得会想到

(3) 从来不会想到

9. 如果在第8题中你所选择的答案是(1)或(2)，那么你会（ ）。

(1) 把你的想法藏在心里，决不告诉别人

(2) 把你的想法告诉别人，至于怎么办你的心中还没谱

(3) 拟定出一份详细周密的计划，把它递交给你的上司

10. 如果你看了一部情节古怪的电影，以至于看完整部电影你还不知道它在说些什么，那么你的感觉会是什么样的呢？（ ）

(1) 心里觉得不舒服，非要把它搞清楚不可

(2) 对此兴趣极浓，希望能依靠自己想出一个头绪来

(3) 虽然觉得不可理解，但事后也就把这件事给忘了

11. 当你的朋友遇到麻烦，让你给出主意时，你会（ ）。

(1) 同情地听他讲

(2) 心里暗暗想着：如果我是他，我会怎么做呢？但是很少说话

(3) 向你朋友提供建设性的意见

12. 下列表述中最适合你的一句是（ ）。

(1) 我喜欢那种循规蹈矩的安宁生活

(2) 我喜欢丰富多彩的带有一定刺激的生活

(3) 我喜欢生活中有一点刺激，但又不能太多了

13. 如果你的生活发生了变化,如离家出走,迁任新职,结婚或离婚等,这时你会( )。
- (1) 对于凶吉未卜的未来没有信心
  - (2) 在新环境、新条件下可能会变得比原先更积极
  - (3) 时而兴奋、时而失望,两种心理交替出现
14. 假如你继承了父母的房产,你会( )。
- (1) 让它维持原来的样子,以留住对他们的回忆
  - (2) 改变它,使它能适合你的个性和生活习惯
  - (3) 局部改变,同时使一部分保持原样以纪念他们
15. 如果两个情投意合的人违背传统而发生了性行为,你对此事怎么看?( )
- (1) 觉得恶心
  - (2) 他们自有他们的道理
  - (3) 也许是一件很有趣的事吧
16. 你希望怎样度过你的生日以及某些特殊的周年纪念日?( )
- (1) 到一家你喜欢的饭店去吃一顿
  - (2) 在家里安安静静地度过
  - (3) 到一个没去过的地方玩一圈
17. 假如你迷上了某项实用性很强的工作(如缝纫或种花),但你做得很不顺手。你很可能会( )。
- (1) 厌烦地放弃它
  - (2) 仍耐着性子做下去
  - (3) 动脑筋想办法改进自己
18. 当你阅读到世界性的贫穷问题时,你会( )。
- (1) 觉得那是没办法的事,人类只得忍受这种艰苦的环境
  - (2) 虽然感到愤怒和难过,但同时还感到这的确是无能为力的事
  - (3) 想努力去做点事,贡献出自己的一份微薄的力量
19. 你几乎坠入了情网,但你的朋友和同事们都不赞成你跟那人谈恋爱。你会( )。
- (1) 对他们的话置之不理,我行我素
  - (2) 仍然继续和那人好,但你对你们的约会会稍作掩饰
  - (3) 感到不快,慢慢地疏远对方
20. 下面的三种情况你最怕的是( )。
- (1) 无聊
  - (2) 寂寞
  - (3) 举棋不定

### 参考答案

现在请你查看一下后面的评分表,看看你的得分情况,然后把各道题的得分加起来,

算出你第二部分的总得分。至于第一部分的评分，请看下面的分析。

### 第一部分

创造力的本质就是独创性，然而如何来测量这种无从捉摸的观念性的东西呢？心理学家们经过多年的研究发现，当人们遇到问题时——无论是简单的问题还是复杂的问题——他们都会想出多种办法去解决它，或对它有多种不同的理解，这个数量就能反映出人创造力的高低。换句话说，当你遇到问题时，你想到的解决方案越多，你的创造力也就越高。

1. 你所能想到的东西，每个给1分，两分钟之内你能想出多少个就得多少分。如果你的得分低于10分，就表明你的创造力偏低；11~20分，创造力中等；超过20分，则表明你的创造力很高。

2. 你所能想到的答案一个算1分。0~5分表明你的创造力偏低；6~10分，创造力中等；10分以上，则表明你的创造力很高。

3. 你所能想到的答案每个算1分。0~7分，创造力偏低；8~15分，创造力中等；15分以上，则表明你的创造力很高。

4. 每个答案算1分。0~5分，表示创造力低；6~10分，中等；而10分以上，则表明你的创造力很高。

5. 每个答案算1分。评分要计时，必须想想你有多少种反应，以便评估答案的创造性。包东西是一种反应，可是，如果你想到了用那张褐色的纸包多种东西，就应想到你除了可以用它来包东西外，还可以有别的用途（如用来做成百叶窗），后者显得更富有创造性。每种完全不同的用途可以多给2分。0~5分，表明创造力偏低；6~10分，创造力中等；10分以上，则表明创造力高。

6. 每个答案算1分。0~5分，表明你的创造力低；6~10分，创造力中等；10分以上，表明你的创造力高。

如果你在这六个测验题中的总得分是20~40分，这是一个较好的中等分数；40~60分表明你的创造力较高；70分或80分则表明你的创造力特别高。

### 第二部分

这一部分是关于你在日常生活中潜在的创造力。得高分的原因可以用下面7个问题来概括说明：

1. 你接受新经验的能力如何？
2. 出于什么原因使你想从环境中获得某种刺激？
3. 对于举棋不定或模棱两可的事，你准备忍受到什么时候？
4. 你爱冒险吗？
5. 对于每一个问题的性质，你可以领悟到什么样的程度？
6. 在你思维过程中你的变通能力如何？
7. 你对权威的态度如何？

你的总分应该在0~40分之间。10分以下，表示创造力偏低；11~20分，属中等；20~

30分，表示创造力高，而30~40分，则表示创造力相当高。

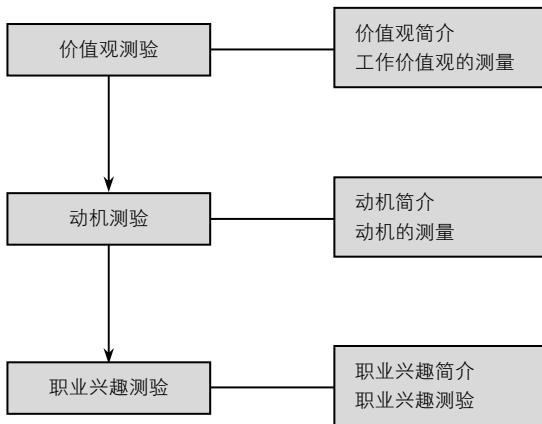
### 第二部分评分表

1. (1) 0 (2) 1 (3) 2
2. (1) 0 (2) 1 (3) 2
3. (1) 0 (2) 2 (3) 1
4. (1) 0 (2) 1 (3) 2
5. (1) 1 (2) 0 (3) 2
6. (1) 2 (2) 0 (3) 1
7. (1) 2 (2) 0 (3) 1
8. (1) 2 (2) 1 (3) 0
9. (1) 0 (2) 1 (3) 2
10. (1) 0 (2) 2 (3) 1
11. (1) 0 (2) 1 (3) 2
12. (1) 0 (2) 2 (3) 1
13. (1) 0 (2) 2 (3) 1
14. (1) 0 (2) 2 (3) 1
15. (1) 0 (2) 2 (3) 1
16. (1) 1 (2) 0 (3) 2
17. (1) 0 (2) 1 (3) 2
18. (1) 0 (2) 1 (3) 2
19. (1) 2 (2) 1 (3) 0
20. (1) 2 (2) 1 (3) 0

## 动力测验

动力是决定一个人的发展方向、促进人们行为的根本原因。动力主要包括价值观、动机和兴趣。其中，价值观是一系列信念，它决定人们发展和行为的方向；动机是引发和指引人们从事某种活动的内在动力，它影响人们的态度和行为；兴趣是喜欢与不喜欢的一种持久的倾向，它关系到人们从事某项活动的积极性。

### 本章导航



## 丽嘉的心理测试

上海波特曼丽嘉酒店被《亚洲华尔街日报》和《远东经济评论》评为“中国最佳雇主”，同时还名列“亚洲最佳雇主”榜首。该酒店90%以上的岗位薪酬都是市场首位，经理层更是远高于同行。

丽嘉酒店信奉的是“Y理论”，提倡尊重他人与自己。公司给员工以自信，让他们感到自己的工作很重要，受到无微不至的关怀。“一流的公司要用一流的员工，支付一流的薪水”是丽嘉的信条。对于人力资源部门来说，这一战略的最大挑战在于，要在市场中找出一流的员工。要成为酒店的一流员工，必须要有服务的“天赋”，如热情、乐意与人交往等。为了找到这些有天赋的员工，酒店在招聘时有5道工序，其中包括心理测试，从总经理到普通员工无一例外。市场上真正有服务天赋、又有培养潜力的员工实在很少，所以他们有资格拿市场的最高价。

### 5.1 价值观测验

某位男士1989年研究生毕业后直接进入国务院某部委工作，由于人品好、业务能力又强，1994年被提拔为副处长，1997年又晋升为处长。正当仕途发展前景一片光明时，1998年他却离职去了一家外企，从事人力资源管理工作。

许多人为之惋惜：这个选择实在太糟糕了。本来在国家机关是很有发展前途的，年纪轻、有知识、有能力，起码当个司（局）级干部是很轻松的，机遇好的话没准还能成为一名部级领导。而在公司干得再好，对社会也没有多大的影响力。

也有人认同他的选择：在机关工作工资太低，事业发展受许多外在因素的制约。而如今在外企工作，不仅赚钱多，事业发展也更具有可控性。所以，这个选择是很明智的。

那么，究竟这位男士的选择值不值得呢？

令人遗憾的是，这个问题并没有一个正确的答案，只要你认为值就值，你认为不值就不值，这便是你的个人价值观。

其实，生活中很多问题本身就不是像物理现象那样有长短高低之分。我们常会听到人们的一些议论：“张×这样能干的人怎么找了那么一个丑媳妇？”“小王大学毕业后怎么不留在大城市而去乡下？”……你之所以会有这样的疑问或不理解，是因为你将自己的价值观强加给了当事人，而实际上当事人的价值观与你不同，他认为值的事情你会认为不值。

#### 5.1.1 价值观简介

价值观是一系列基本的信念，一种有关什么是“值得的”的看法。价值观是推动并指引一个人做出决策和行动的原则、信念和标准，它决定了人们可能会选择什么行为方式、

手段和结果来生活和工作。比如，有的人重视追求社会地位，那么他在职业选择、工作行为等诸方面都会以是否有利于社会地位的提高为标准；而有的人认为经济利益是最重要的，赚的钱越多就越能表明人生的价值，在这样一种价值观的指导下，他会为是否能赚更多的钱来衡量一切，有时甚至为此牺牲自己的友情、亲情和人格。

价值观是每个人在长期的生活实践中形成的。当我们还是孩子的时候，父母会告诉我们“要说真话”、“不要拿人家的东西”等，通过父母潜移默化的影响，我们就会形成“做人应该诚实”这样的价值观。这种价值观一旦形成，就会成为我们许多行为的准则，通常很难改变。在每一种文化里，都有一些特定的价值观。比如在北美，成就、和平、合作、公平和民主这些社会价值观，一直是社会所推崇和向往的。

价值观可以分为不同的类型。美国心理学家奥尔波特（Allport）及其助手是最早对价值观进行分类的学者，他们划分了6种价值观类型：

- 1) 理论型，重视以批判和理性的方法寻求真理。
- 2) 经济型，强调有效和实用。
- 3) 审美型，重视外形与和谐匀称的价值。
- 4) 社会型，强调对人的热爱。
- 5) 政治型，重视拥有权力和影响力。
- 6) 宗教型，关心对宇宙整体的理解和体验的融合。

奥尔波特和他的助手据此编制了问卷，以测量6种价值观对每位受测者的重要程度，并以此确定每位受测者的价值观类型。结果发现，在不同的工作环境下这6种价值观对人有不同的重要性。比如，对于宗教领导者来说，宗教价值观是最重要的，而经济价值观是最不重要的；而对于采购代理机构来说，经济价值观是最重要的。

上述关于价值观的分类还比较笼统，更具体的分类方法是美国心理学家罗克奇（Milton RoKeach）于1973年在《人类价值观的本质》（*The Nature of Human Values*）中提出来的，他区分了13种价值观。

1) 成就感。提升社会地位，得到社会认同；希望工作能受到他人的认可，对工作的完成和挑战成功感到满足。

2) 美感的追求。能有机会多方面地欣赏周围的人、事、物，或任何自己觉得重要且有意义的事物。

3) 挑战。能有机会运用聪明才智来解决困难；舍弃传统的方法，而选择创新的方法处理事物。

4) 健康。包括身体和心理健康，工作能够免于焦虑、紧张和恐惧，希望能够心平气和地处理事物。

5) 收入与财富。工作能够明显、有效地改变自己的财务状况；希望能够得到金钱所能买到的东西。

6) 独立性。在工作中能有弹性，可以充分掌握自己的时间和行动，自由度高。



7) 爱、家庭、人际关系。关心他人,与别人分享,协助别人解决问题;体贴、关爱,对周围的人慷慨。

8) 道德感。与组织的目标、价值观、宗教观和工作使命能够不相冲突,紧密结合。

9) 欢乐。享受生命,结交新朋友,与别人共处,一同享受美好时光。

10) 权力。能够影响或控制他人,使他人照着自己意愿去行动。

11) 安全感。能够满足基本的需求,有安全感,远离突如其来的变动。

12) 自我成长。能够追求智能上的刺激,寻求更圆满的人生,在智慧、知识与人生的体会上有所提升。

13) 协助他人。感受到自己的付出对团体是有帮助的,别人因为你的行为而受惠颇多。

### 5.1.2 工作价值观的测量

工作价值观是个体对工作和与工作相关的各个组织侧面所持有的价值偏好。它是对工作行为、工作方式、工作成果等进行价值判断时所依据的稳定心理系统。作为一种关于工作价值观的测量工具制作,价值观测量和维度的确认问题至关重要。下面列举了一些在工作价值观测量和维度确定方面具有代表性的工作。

1971年,Wollack等人在工作价值观调查中将行为偏好、工作参与、工作自豪感、对收入的态度、社会地位和向上发展列为考察的内容。

1980年,Hofstede通过对某一跨国公司在全球的115 000名管理者和职员所做有关工作价值观的调查,总结出四个维度:个人取向—集体取向、男性化—女性化、权力距离、不确定性回避。

1982年,Larcebeau则抽取了名望、利他、满意和个人发展4个因素。Raths在其颇具影响的职业价值观训练方案——价值澄清方案中提出工作价值观的10个内容:待遇、福利、环境、学以致用、工作时间、进修、休闲、升迁、同事、自主。

1998年我国马剑虹等学者对6家企业的64位职工职业价值观的主成分因素分析,抽出组成职业价值观的工作行为评价、组织集体观念、个人要求三个因素。工作行为评价因素反映在努力工作、做好工作、承担更多的工作职责和任务、干一行爱一行、忠诚于事业等工作行为衡量标准上;组织集体观念因素,表现为遵守组织和规章、服从上级、服从组织、服从大局、忠于组织等评价标准上;个人要求因素包括个人利益与理想、个人发展前途、工作本身的意义等方面的考虑。

凌文铨等人1999年对大学生职业价值观的主成分分析,抽出声望地位、保健、发展三个主成分因素。声望地位因素包括易成名成家、单位知名度高、较高社会地位、单位级别高、较高经济地位、晋升机会多、有出国机会、单位规模大、单位在大城市;保健因素包括有劳保、职业稳定、福利好、有住房、能解决两地分居、职业环境优雅、收入高;发展因素包括符合兴趣爱好、学以致用、能发挥自己才能、机会均等、公平竞争、交通便利快捷、自主性大不受约束、能提供受教育机会。

以上这些都是对工作价值观的内部因素结构进行的探讨。可以看出，工作价值观的内容分类有很多种。下面我们给出一个职业价值观测验，该测验将人的工作价值观分为利他主义、审美主义等13种类型。

### 职业价值观测验

#### 指导语

本测验的目的是了解你的社会偏好。人的社会偏好无好坏之分，只存在对个人所处的环境是否适宜的问题。如果你想在这方面对自己加强了解，希望你在回答问卷时能如实地表述自己的观点。

本问卷共有52个题目，请你根据自己的真实想法对这些陈述的重要性进行评价，5表示你认为非常重要，4表示比较重要，3表示一般，2表示较不重要，1表示很不重要。

1. 你的工作必须经常解决新的问题。
2. 你的工作能为社会福利带来看得见的效果。
3. 你的工作奖金很高。
4. 你的工作内容经常变换。
5. 你能在你的工作范围内自由发挥。
6. 你的工作能使你的同学、朋友非常羡慕你。
7. 你的工作带有艺术性。
8. 你的工作能使人感觉到你是团体中的一分子。
9. 不论表现如何，你总能和大多数人一样晋级、加薪。
10. 你的工作使你有可能经常变换工作地点、工作场所或工作方式。
11. 在工作中你能接触到各种不同的人。
12. 你的工作上下班时间比较随便、自由。
13. 你的工作使你不断取得成功的感觉。
14. 你的工作赋予你高于别人的权力。
15. 在工作中，你能实行一些自己的新想法。
16. 在工作中，你不会因身体、能力等因素，被人瞧不起。
17. 你能从工作的成果中，知道自己做得不错。
18. 你的工作经常要外出、参加各种集会和活动。
19. 只要你干上这份工作，就不会再被调到其他意想不到的单位或工种上去。
20. 你的工作能使你的世界更美丽。
21. 在你的工作中，不会有人常来打扰你。
22. 只要努力，你的工资会高于其他同龄人，升迁或加薪的可能性比干其他工作大得多。
23. 你的工作是一项对智力的挑战。
24. 你的工作要求你把一些事物管理得井井有条。
25. 你的工作单位有舒适的休息室、更衣室及其他设备。

26. 你的工作有可能使你结识各行各业的知名人物。
27. 在你的工作中，能和同事建立良好的关系。
28. 在别人的眼中，你的工作是很重要的。
29. 在工作中你经常接触到新鲜的事物。
30. 你的工作使你能常常帮助别人。
31. 你在工作单位中，有可能经常变换工种。
32. 你的作风使你被别人尊重。
33. 你工作单位的同事和领导人品较好，相处比较随便。
34. 你的工作会使许多人认识你。
35. 你的工作场所很好，比如有合适的灯光，舒适的座椅，安静、清洁的环境，宽敞的工作空间甚至恒温等优越的条件。
36. 在工作中，你为他人服务，使他人感到很满意，你自己也就很高兴。
37. 你的工作需要计划和组织别人的工作。
38. 你的工作需要敏锐的思考。
39. 你的工作可以使你获得较多的额外收入，如常发实物、常购买打折扣的商品、常发商品的提货券、有机会购买进口货等。
40. 在工作中你是不受别人差遣的。
41. 你的工作结果应该是一种艺术品而不是一般的产品。
42. 在工作中不必担心会因为所做的事情让领导不满意而受到训斥或经济惩罚。
43. 你在工作能中和领导有融洽的关系。
44. 你可以看见你努力工作的成果。
45. 在工作中常常要你提出许多新的想法。
46. 由于你的工作，经常有许多人来感谢你。
47. 你的工作成果常常能得到上级、同事或社会的肯定。
48. 在工作中，你可能做一个负责人，虽然可能只领导很少几个人，你信奉“宁做兵头，不做将尾”的俗语。
49. 你从事的工作，经常在报刊、电视中被提到，因而在人们的心目中很有地位。
50. 你的工作有数量可观的夜班费、加班费、保健费或营养费等。
51. 你的工作体力上比较轻松，精神上也不紧张。
52. 你的工作需要和电影、电视、戏剧、音乐、美术、文学等艺术打交道。

### 评价方法

请按以下题号统计分数（各小题分数加到一起），并找出最高的三项和最低的三项，并参照后面的13种价值观类型的含义进行解释。

一、(2, 30, 36, 46)

二、(7, 20, 41, 52)

三、(1, 23, 38, 45)

四、(13, 17, 44, 47)

五、(5, 15, 21, 40)

六、(6, 28, 32, 49)

七、(14, 24, 37, 48)

八、(3, 22, 39, 50)

九、(11, 18, 26, 34)

十、(9, 16, 19, 42)

十一、(12, 25, 35, 51)

十二、(8, 27, 33, 43)

十三、(4, 10, 29, 31)

得分最高的三项是：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_

得分最低的三项是：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_

该测验将人的职业价值观划分为 13 种类型，各类型的基本含义如下。

一、利他主义：总是为他人着想，把直接为大众谋幸福和利益作为自己的追求。

二、审美主义：能不断地追求美的东西，得到美感的享受。

三、智力刺激：不断进行智力开发、动脑思考、学习和探索新事物，解决新问题。

四、成就动机：不断创新、不断取得成就、不断得到领导和同事的赞扬或不断实现自己想要做的事。

五、自主独立：能够充分发挥自己的独立性和主动性，按自己的方式、想法去做，不受他人干扰。

六、社会地位：所从事的工作在人们的心目中有较高的社会地位，从而使自己得到他人的重视与尊敬。

七、权力控制：获得对他人或某事的管理权，能指挥和调遣一定范围内的人或事物。

八、经济报酬：获得优厚的报酬，使自己有足够的财力去获得自己想要的东西，使生活过得较为富足。

九、社会交往：能和各种人交往，建立比较广泛的社会联系和关系，甚至能和知名人物结识。

十、社会稳定：希望不管自己能力怎样，在工作中要有一个安稳的局面，不会因为奖金、加薪、调动工作或领导训斥等而经常提心吊胆、心烦意乱。

十一、轻松舒适：希望将工作作为一种消遣、休息或享受的形式，追求比较舒适、轻松、自由、优越的工作条件和环境。

十二、人际关系：希望一起工作的大多数同事和领导人品好，相处在一起感到愉快、自然。

十三、追求新意：希望工作的内容经常变换，使工作和生活显得丰富多彩，不单调枯燥。

## 5.2 动机测验

某大学计算机系 2000 届毕业生，应聘到一家银行从事网络维护工作。尽管收入不错，但干了不到两年，他就不想再待下去了，因为他觉得这份工作没有给他带来什么成就感。

许多人对这位大学生的想法不理解，一些亲朋好友纷纷劝告他要珍惜这份工作，再找

一份待遇这么好的单位是很不容易的。而事实上人们不知道这位大学生的苦衷：他的成就动机非常高（经过测试，其成就动机分数在100位专业人员中只有5位有那么高），这类人很想做出一点成就，实现自己的价值。而网络维护工作尽管需要一定的技术，但主要是一些日常事务性工作，无须太多的创新。刚开始工作还有点新鲜感，可时间一长就觉得挺没劲的。由此可见，人们在职业选择的时候，还得考虑到自己的职业动机特征，因为职业动机是维持人们职业行为的基本动力。

### 5.2.1 动机简介

#### 1. 动机的概念

动机是引起、维持和指引人们从事某种活动的内在动力。比如，当你渴了，你就会产生找水喝的动机。动机是人类行为动力系统中调控机制的重要组成部分，是人类行为的原动力。动机不仅指引着个体行为的方向和任务选择，还决定了行为动力的大小、努力的程度以及行为的坚持性、克服困难的决心。

动机是在需要的基础上产生的，需要是在有机体生存和发展的过程中，感受到的生理和心理上对客观事物的某种要求。需要是个体内部的一种不平衡状态，反映了某种客观的要求和必要性，并成为个人活动的积极性的源泉。当某种需要没有得到满足时，它就会推动人们去寻找满足需要的对象，从而产生活动的动机。诱因的存在也是动机激发的一个重要条件。所谓诱因是指能够激发有机体的定向行为，并能满足某种需要的外部条件或刺激物。诱因可分成正诱因和负诱因。正诱因使人产生积极的行动，趋向或接近某一目标；负诱因则产生消极的行为，使个体行为偏离或回避某一目标。

在动机形成的过程中，需要与诱因是紧密联系着的。需要比较内在、隐蔽，是支配有机体行为的内部原因；诱因是与需要相连的外界刺激物，它吸引有机体的活动，并使需要有可能得到满足。机体达到了某种目标，满足了相应的需要，就会降低相应的动机，使有机体处于相对不活跃的状态。因此，没有需要，就不会有行为的目标；相反，没有行为的目标与诱因，也就不会有某种特定的需要。所以在实际生活中，人们的行为往往取决于需要与诱因的相互作用及个体对这种关系的认识。

#### 2. 动机的种类

动机的种类复杂多样，不同的心理学家也有不同的划分方法。不过，有三种动机是大家普遍认可、同时与人们的职业行为密切相关的：成就动机、权力动机和亲和动机。最早系统提出这三种动机的学者是美国心理学家麦克兰德，他在对动机特质的研究过程中，提出成就动机、权力动机和亲和动机是推动员工在组织中行为的主要力量。考虑到这三种行为动机与职业选择的关联性，下面我们分别予以介绍。

##### （1）成就动机

成就动机即追求卓越、争取成功的内驱力。研究发现，成就动机对个体的活动具有重要的作用。高成就动机者与低成就动机者的区别之处就在于他们想把事情做得更好。麦克

兰德还从宏观角度探讨了社会集体成员的成就动机水平与该社会的经济科技发展之间的关系，认为国家经济发展成功的原因并不仅仅取决于经济制度、政治背景或地理环境，社会成员的成就动机在一定程度上具有不可忽视的影响作用。国家如此，组织亦是如此。一个组织的成功与进步，与其成员的成就动机水平，以及高成就动机者的多寡有着密不可分的联系。因为成就动机对个体、组织和国家而言意义重大，所以不断有研究者致力于成就动机的结构探讨与量表开发工作。研究者们认为成就动机特质导致人们为自己设置困难但又是可以实现的目标，追求完美，计算风险，面对不确定性，对问题采用新颖、创新的解决方法，并愿意对行为的结果承担自己的责任。

### （2）权力动机

争取权力是个体的一种重要动机或品质。所谓权力动机，就是一个人有意图地影响另一个人的行为和情感的能力和潜力。可见，权力动机是试图影响他人和改变环境的一种内驱力，是一种影响和控制其他人的欲望。有人（Litwin & Striger）提出，在权力动机的支配下，人们表现出更多的主动进取精神以及成为某一团体的领导者的愿望。高权力倾向的个体“经常试图去影响他人——提出建议，承担更多责任，给出他们观点和评价，试图说服别人；他们寻求团体中的领导位置；他们是否能够成为领导或仅被看成是‘重要人物’依赖于其他因素（如能力和社会能力）；他们比较健谈，有时好争论”。麦克兰德（1966）把权力需要定义为影响或控制他人且不受他人控制的需要。他提出，权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情景，他们追求出色的成绩，但他们这样做并不像高成就需要的人那样是为了个人的成就感，而是为了获得地位和权力或使自己与已具有的权力和地位相称。麦克兰德（1970，1975）还指出权力需要有两种形式：个人权力需要与组织权力需要。受个人权力需要支配的个体常常是为了满足个人的权力欲望而争取领导权力和控制权力，他们常常回避组织的责任；而由组织权力需要驱使的管理者则是为了整个组织的利益而影响他人的行为，他们较多地考虑组织的各种问题，以及自己如何解决这些问题。具有组织权力需要的个体通过正常手段来获得权力，通过成功的表现提升到领导岗位，他们能够得到别人的认可和支持。在组织环境中，组织权力需要与组织的有效性密切相关。麦克兰德（1976）发现，与高成就需要的管理者相反，组织权力动机高的管理者主要通过他人的行动达到目标。而成就动机高的管理者，通常自己做事情。研究者们还发现，权力需要可能以不寻常的职业选择来表现。例如，高权力需要的学生对教学、心理学、政府部门、企业、国际政策最感兴趣。低权力需要的学生对医药、法律、创造性艺术和建筑更感兴趣。教师、心理学家、部长，这些职业通常在每天工作中对他人运用相当多的控制。

### （3）亲和动机

亲和动机是一种愿意与别人保持友好和亲密的内驱力，亲和动机反映的是个体对建立、保持或恢复与他人或群体的积极情感关系的关注。麦克兰德（1966）将亲和需要定义为建立友好亲密的人际关系的需要。他认为亲和动机是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高

亲和动机的人更倾向于与他人进行交往，至少是为他人着想，这种交往会给自己带来愉快。高亲和需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。有时，亲和需要也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。研究者们发现，在亲和动机支配下的个体，其行为具有以下突出特点：一是保持良好的人际关系。高亲和动机的个体能够较快地学会社会亲和，因而他们能够与人很好地交流，并表现出愿意与人亲和的积极倾向。高亲和动机的个体多选择朋友而非专家作为自己的工作伙伴。二是具有合作精神。高亲和动机支配下的个体倾向于在群体中创造一种合作的氛围，他们力图减少冲突，回避竞争。对于高亲和动机的个体（特别是男性）来讲，良好的愿望比各种理由更有助于解决人们的各种问题。三是害怕拒绝。高亲和动机使个体害怕被别人拒绝，这也是他们回避冲突与竞争的重要原因之一。他们更希望获得他人与社会的赞许。亲和性使个体注重与他人保持友好的关系，注重上下级良好的工作关系。在日益强调团队管理的今天，这种动机品质无疑在组织环境中有着相当积极的作用。但另一方面，由于高亲和性个体过于注重情感，所以在一定程度上可能会失去对问题的客观、理性的分析。他们总是力图避免冲突与竞争，因而可能为了顾全关系而丧失原则和立场，影响组织利益和组织目标的实现。另外，由于他们关注个人关系的建立，有可能形成宗派小团体，在组织中偏袒私人。

### 5.2.2 动机的测量

在行为动机的测量中，主要还是以自陈量表为主。下面是一个成就动机测验的范例。

#### 成就动机测验

##### 指导语

本问卷共 30 个题目，每个题目就是一个陈述，请你根据陈述与自己的看法相符的程度做出判断。

A. 完全符合      B. 基本符合      C. 有点符合      D. 完全不符合

1. 我喜欢对我没有把握解决的问题坚持不懈地努力。
2. 我喜欢新奇的、有难度的任务，甚至不惜冒风险。
3. 给我的任务即使有充裕的时间，我也喜欢立即开始工作。
4. 面临我没有把握克服的难题时，我会非常兴奋、快乐。
5. 我会被那些能了解自己有多大才智的工作所吸引。
6. 我会被有难度的任务所吸引。
7. 面对能测量我能力的机会，我感到是一种鞭策和挑战。
8. 我在完成有难度的任务时，感到快乐。
9. 对于困难的活动，即使没有什么意义，我也很容易卷进去。
10. 能够测量我能力的机会，对我是有吸引力的。
11. 我希望把有难度的工作分配给我。

12. 我喜欢尽了最大努力才能完成的工作。
13. 如果有些事不能立刻理解,我会很快对它产生兴趣。
14. 那些我不能确定能否成功的工作,最能吸引我。
15. 对我来说,重要的是做有困难的事,即使无人知道也无关紧要。
16. 我讨厌在完全不能确定会不会失败的情景中工作。
17. 我在结果不明的情况下会担心失败。
18. 在完成我认为是困难的任务时,我担心失败。
19. 一想到要去做那些新奇的、有难度的工作,我就感到不安。
20. 我不喜欢那些测量我能力的场面。
21. 我对那些没有把握胜任的工作感到忧虑。
22. 我不喜欢做我不知道能否完成的事,即使别人不知道也一样。
23. 在那些测量能力的情景中,我感到不安。
24. 对需要有特定机会才能解决的问题,我会害怕失败。
25. 那些看起来相当困难的事,我做时很担心。
26. 我不喜欢在不熟悉的环境下工作,即使无人知道也一样。
27. 如果有困难的工作要做,我希望不要分配给我。
28. 我不希望做那些要发挥我能力的工作。
29. 我不喜欢做那些我不知道我能否胜任的事。
30. 当我遇到我不能立即弄懂的问题,我会焦虑不安。

### 计分方法

每题选 A 记 4 分;选 B 记 3 分;选 C 记 2 分;选 D 记 1 分。

第 1~15 题的总分记为  $M_S$  (成功的动机),第 16~30 题的总分记为  $M_{af}$  (害怕失败)。 $M_S - M_{af} > 0$  时,分值越高,成就动机越高;当  $M_S - M_{af} = 0$  时,追求成功和害怕失败相当;当  $M_S - M_{af} < 0$  时,分值越低(负数),成就动机越低。

### 分数解释

成就动机是指在面对任务情景时,朝向高标准,设置具有挑战性的工作目标,并为实现这一目标进行艰苦努力,希望获得优秀成绩的欲望。

各分数段对应的解释如下。

$M_S - M_{af} < 0$ : 成就动机弱。通常不愿意面对挑战性的任务,不喜欢参加与他人竞争的活动,工作中可能会表现得比较保守。在具体活动中不太愿意承担责任,出现问题时,可能会喜欢抱怨他人,回避责任,听之任之。

$M_S - M_{af} = 0$ : 成就动机中等。有时愿意承担具有一定难度的任务,并能承担一定的责任。

$M_S - M_{af} > 0$ : 成就动机强。有追求成功的强烈愿望,喜欢挑战性的任务,愿意为自己设置高目标,肯冒风险,喜欢尝试新事物,希望在竞争中获胜。活动过程中积极主动,愿意



承担责任。

### 5.3 职业兴趣测验

某位女士在干了几个月出纳工作以后，实在干不下去了，因为她不喜欢与“枯燥”的数据资料打交道，而更喜欢与人打交道，她想去做营销或公关工作。

兴趣与人们的工作积极性密切相关，有兴趣的工作是一种享受，而无兴趣的工作是一种负担。所以，对这位女士来说，干出纳工作简直就是受罪，而做营销工作会显得比较轻松。

#### 5.3.1 职业兴趣简介

兴趣是喜欢与不喜欢的一种持久的倾向，表现为对某种事物、某项活动的选择性态度和积极的情绪反应。职业兴趣自然也就是指对职业或具有职业特征的活动的心理倾向。职业兴趣的类型是多种多样的，如美国心理学家从人与职业的匹配程度出发，将工作大致分为三类：D-Data 类职业，关于数据、文件等方面的工作；P-People 类工作，关于与人打交道的工作；T-Thing 类职业，关于同机器、自然界等方面打交道的工作。Holland 将职业兴趣分为六类：现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和常规型。Holland 的这六种类型代表六种不同的兴趣与人格特质，它可以帮助个人了解哪种类型的工作对自己比较合适，同时也协助个人了解工作内容及环境。

1) 现实型的人，偏好与物体打交道，喜欢摆弄和操作工具、机械、电子设备等具体有形的实物，不喜欢和人打交道；他们喜欢选择机械、电机、制造等领域的职业。

2) 研究型的人，喜欢用头脑依自己的方法来解决问题并追根问底，他们喜欢提出新的想法和策略，但对实际解决问题的细节较无兴趣；他们多喜欢从事数理、生化等领域的研究工作。

3) 艺术型的人，喜欢用文字、音乐、色彩等不同的形式来表达情绪或美的感受；喜欢创造，不喜欢受束缚；他们喜欢从事音乐、写作、戏剧、绘画、设计等领域的工作。

4) 社会型的人，关心自己和别人的感受，喜欢倾听和了解别人，愿意付出时间和精力去解决别人的冲突，并帮助他人成长；他们喜欢从事教育、咨询福利等领域的工作。

5) 企业型的人，多希望拥有权力去改善不合理的事情，善用说服力和组织能力，希望自己的表现被他人肯定；喜欢从事管理、行政等领域的工作。

6) 常规型的人，做事规矩而精确，喜欢按部就班、精打细算；不喜欢改变或创新，也不喜欢冒险或领导；他们多喜欢从事文书事务、金融、统计等领域的工作。

还有学者（Prediger）提出了两个更基本的维度：数据—观念，物—人。Prediger 根据

两个维度定义了四种工作任务：

1) 数据任务。这种工作任务通过与事物、记录、文件、数字及系统程序打交道，从而服务于人们的日常消费和服务消费。如图书馆保管员、交通管理员的主要工作符合这一特点。

2) 观念任务。这种工作任务涉及概括、理论、知识、洞察以及以新方法呈现事物。科学家、作曲家、哲学工作者的主要工作符合这一特点。

3) 事物任务。这种工作任务涉及仪器、材料、工具、生物机制等。建筑工人、实验室技术人员、司机的主要工作符合这一特点。

4) 人物任务。这种工作任务与人打交道，涉及看护、游说、娱乐、训练等。小学老师、社会工作者、职业咨询师的主要工作符合这一特点。

### 5.3.2 职业兴趣测验

#### 兴趣测验

##### 指导语

本问卷共 90 个题目，每个题目是一个陈述，请你根据自己的真实情况对这些陈述进行评价，如果陈述符合实际情况就在相应的题目前打“√”，否则打“×”，不要漏答。

1. 强壮而敏捷的身体对我很重要。
2. 我必须彻底地了解事情的真相。
3. 我的心情受音乐、色彩、写作和美丽事物的影响极大。
4. 和他人的关系丰富了我的生命并使它有意义。
5. 我自信会成功。
6. 我做事时必须有清楚的指引。
7. 我擅长于自己制作、修理东西。
8. 我可以花很长的时间去想通事情的道理。
9. 我重视美丽的环境。
10. 我愿意花时间帮别人解决个人危机。
11. 我喜欢竞争。
12. 我在开始一个计划前会花很多时间去计划。
13. 我喜欢使用双手做事。
14. 探索新构思使我满意。
15. 我总是寻求新方法来发挥我的创造力。
16. 我认为能把自己的焦虑和别人分担是很重要的。
17. 成为群体中的关键任务执行者，对我很重要。
18. 我对于自己能重视工作中的所有细节感到骄傲。
19. 我不在乎工作时把手弄脏。

20. 我认为教育是个发展及磨炼脑力的终身学习过程。
21. 我喜欢非正式的穿着, 尝试新颜色和款式。
22. 我常能体会到某人想要和他人沟通的需要。
23. 我喜欢帮助别人不断改进。
24. 我在做决策时, 通常不愿冒险。
25. 我喜欢购买小零件, 做成成品。
26. 有时我可以长时间地阅读, 玩拼图游戏, 或冥想生命的本质。
27. 我有很强的想象力。
28. 我喜欢帮助别人发挥天赋和才能。
29. 我喜欢监督事情直至完工。
30. 如果我将面对一个新情景, 我会在事前做充分的准备。
31. 我喜欢独立完成一项任务。
32. 我渴望阅读或思考任何可以引发我好奇心的东西。
33. 我喜欢尝试创新的概念。
34. 如果我和别人发生摩擦, 我会不断地尝试化干戈为玉帛。
35. 要成功, 就必须定高目标。
36. 我不喜欢为重大决策负责。
37. 我喜欢直言不讳, 不喜欢拐弯抹角。
38. 我在解决问题前, 必须把问题进行彻底分析。
39. 我喜欢重新布置我的环境, 使它们与众不同。
40. 我经常借着和别人的交谈来解决自己的问题。
41. 我常起草一个计划, 而由别人完成细节。
42. 准时对我而言非常重要。
43. 从事户外活动令我神清气爽。
44. 我不断地问: 为什么?
45. 我喜欢自己的工作能够抒发我的情绪和感觉。
46. 我喜欢帮助别人找出可以和其他人互相关注的方法。
47. 能够参与重大决策是件令人兴奋的事。
48. 我经常保持整洁, 喜欢有条不紊。
49. 我喜欢周边环境简单而实际。
50. 我会不断地思索一个问题, 直到找出答案为止。
51. 大自然的美深深地触动我的灵魂。
52. 亲密的人际关系对我很重要。
53. 升迁和进步对我是极重要的。
54. 当我把每日工作计划好时, 我会较有安全感。
55. 我非但不害怕过重的工作负荷, 并且知道工作的重点是什么。

56. 我喜欢能使我思考、给我新观念的书。
57. 我期望能看到艺术表演、戏剧及好电影。
58. 我对别人的情绪低潮相当敏感。
59. 能影响别人使我感到兴奋。
60. 当我答应做一件事时，我会竭尽所能地监督所有细节。
61. 我希望粗重的肢体工作不会伤害任何人。
62. 我希望能学习所有使我感兴趣的科目。
63. 我希望能做些与众不同的事。
64. 我对于别人的困难乐于伸出援手。
65. 我愿意冒一点危险以求进步。
66. 当我遵循成规时，我感到安全。
67. 我选车时，最先注意的是好的引擎。
68. 我喜欢能刺激我思考的对话。
69. 当我从事创造性事物时，我会忘掉一切旧经验。
70. 我对于社会上有许多人需要帮助感到关注。
71. 说服别人按计划行事是件有趣的工作。
72. 我擅长于检查细节。
73. 我通常知道如何应付紧急事件。
74. 阅读新发现的书是件令人兴奋的事。
75. 我喜欢美丽、不平凡的事。
76. 我经常关心孤独、不友善的人。
77. 我喜欢讨价还价。
78. 我花钱时小心翼翼。
79. 我用运动来保持强壮的身体。
80. 我经常对大自然的奥秘感到好奇。
81. 尝试不平凡的新事物是件相当有趣的事。
82. 当别人向我诉说他的困难时，我是个好听众。
83. 做事失败了，我会再接再厉。
84. 我需要确切地知道别人对我的要求是什么。
85. 我喜欢把东西拆开，看是否能够修理它们。
86. 我喜欢研读所有事实，再有逻辑性地做决定。
87. 没有美丽事物的生活，对我而言是不可思议的。
88. 人们经常告诉我他们的问题。
89. 我常能借着资讯网络和别人取得联系。
90. 小心谨慎地完成一件事，是件有成就感的事。

计分：下表中的数字代表上列兴趣测验中的题号。请你将自己的答案“√”或“×”，画在各数字上。

现实型	研究型	艺术型	社会型	企业型	常规型
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78
79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90

请算出每种类型打“√”项目的总数，并将它填在下面的横线上：

现实型\_\_\_\_\_ 研究型\_\_\_\_\_ 艺术型\_\_\_\_\_

社会型\_\_\_\_\_ 企业型\_\_\_\_\_ 常规型\_\_\_\_\_

将上述分数，从最高到最低，依次排好，填在下面的横线上：

第一高分\_\_\_\_\_ 第二高分\_\_\_\_\_ 第三高分\_\_\_\_\_

第四高分\_\_\_\_\_ 第五高分\_\_\_\_\_ 第六高分\_\_\_\_\_

算出每种类型打“×”项目的总数，并将它填在下面的横线上：

现实型\_\_\_\_\_ 研究型\_\_\_\_\_ 艺术型\_\_\_\_\_

社会型\_\_\_\_\_ 企业型\_\_\_\_\_ 常规型\_\_\_\_\_

如果考虑打“×”的项目，是否会改变原有的兴趣类型？

各种兴趣类型的解释如下。

艺术型：喜欢艺术性工作，如音乐、舞蹈、歌唱等。这种取向类型的人往往具有某些艺术技能，喜欢创造性的工作，富于想象力。这类人通常喜欢同观念而不是事务打交道的工作。他们较开放、好想象、独立、有创造性。

常规型：喜欢传统性的工作，如记账、秘书、办事员，以及测算等工作。这种人有很好的数字和计算能力，喜欢室内工作，乐于整理、安排事务。他们往往喜欢同文字、数字打交道的工作，比较顺从、务实、细心、节俭、做事利索、很有条理、有耐性。

企业型：喜欢诸如推销、服务、管理类型的工作。这类人通常具有领导才能和口才，

对金钱和权力感兴趣，喜欢影响、控制别人。这种人喜欢同人和观念而不是事务打交道的工作。他们爱户外交际、冒险、精力充沛、乐观、和蔼、细心、抱负心强。

研究型：喜欢各种研究性工作，如实验室研究人员、医师、产品检查员等。这类人通常具有较高的数学和科学研究能力，喜欢独立工作，喜欢解决问题；喜欢同观念而不是同人或事务打交道。他们逻辑性强、好奇、聪明、仔细、独立、安详、俭朴。

现实型：喜欢现实性的实在的工作，如机械维修、木匠活、烹饪、电气技术等，也称“体能取向”、“机械取向”。这类人通常具有机械技能和体力，喜欢户外工作，乐于使用各种工具和机器设备。这种人喜欢同事务而不是人打交道的工作。他们真诚、谦逊、敏感、务实、朴素、节俭、腼腆。

社会型：喜欢社会交往性工作，如教师、咨询顾问、护士等。这类人通常喜欢周围有别人存在，对别人的事很有兴趣，乐于帮助别人解决难题。这种人喜欢与人而不是与事务打交道的工作。他们助人为乐、有责任心、热情、善于合作、富于理想、友好、善良、慷慨、耐心。

兴趣淡漠型：

测验结果表明，你的各项兴趣的得分都非常低。这种现象的基本含义是，你对各类活动或事务或工作，都不大感兴趣，都不会动员起自身的心理资源去关注它们，不会把它们当做自己生活或工作的主要内容和支柱，更不会去进行执著的追求。

造成这种结果可能有许多原因。可能出于一种特殊的个人生活哲学，如“无为”，或的确对现世的各种事物均无兴趣；可能是对测验中所给出的内容没有兴趣，但或许对测验以外的其他内容有兴趣；可能是身体状况不佳，导致对生活中的任何事物都丧失兴趣；可能因一时或经常的挫折，对工作或生活丧失信心；还可能是你在测验当中回答问题时，过于谨慎、标准过于严格，以致只对很少的条目做出肯定的选择；或者是由于你漏答的项目太多所致。

兴趣分散型：

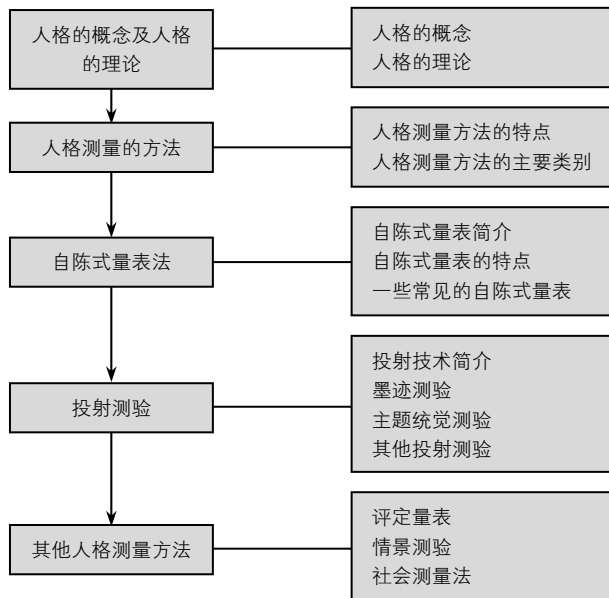
测验结果表明，你对很多方面的职业都有几乎相同程度的兴趣水平，呈现“天花板”似的结果，也就是说，你的兴趣分布比较广泛，同时对许多方面都很投入，这样就可能会分散你的心理资源，如果调节不当，有可能会妨碍你在这些方面的潜在成就。

造成这样的结果，可能的确是出于心理能量丰富，资源充沛，精力旺盛；或者也可能是出于资质聪颖，对许多不同方面的学习、技能、活动都能驾轻就熟而并不感到任何困难；或者也可能是出于热情，缺乏理性的思考和抉择。一般来说，最理想的还是将对不同方面的兴趣区分出不同水平的层次，形成有主有次、有重有轻的格局，这样能更好地、更经济而科学地分配有限的心理资源，从而确保在工作、生活最重要的方面的心理投入。

# 人格测验

长期以来，由于人们的个性特征没有好坏对错之分，因此人格测验没有得到应有的重视。近十多年来，人们认识到不同的个性特征在特定的岗位或环境中具有不同的适合度，从而导致各级各类组织普遍开始关注人格测验在选人用人中的应用。

## 本章导航



## 6.1 人格的概念及人格的理论

### 美国联合航空公司的招聘测试

1985年，美国联合航空公司进行的一项调查揭示了一个令人震惊的结果：在过去20年中，世界各地共发生过50 000多起空难事件，其中，只有1/5是属于机器故障。这项调查报告发表以后，立即受到各大航空公司的重视，并促使他们着手改变过去只凭技术、资历和飞行时速对驾驶员进行测评的惯例，开始引进心理测验，在甄别待录用驾驶员智力高低、能力大小的同时，鉴定驾驶员的个性类型等，以便录用的驾驶员能组成一个最佳状态的飞行组。

1926年美国飞行学校的学员中，有87%因飞行不佳而被淘汰，其原因之一为空中飞行心理适应性不佳。直到第二次世界大战期间及其后，客观的要求促使心理测验在人事测评中得到了不断的发展完善和普及，因飞行不佳而被淘汰的人数才开始下降。美国空军中被淘汰率由70%降至36%，在法国，则由61%降至36%。

### 6.1.1 人格的概念

假如在一个可以坐一万人的会场中间问一句：“有谁认为人与人是不同的？请把手举起来。”那么，恐怕每个人都会把手举起来。正如世界上没有两片完全相同的叶子一样，世界上没有两个完全相同的人。在大多数人心目中，人与人之间的不同主要不是指外表上的不同，也不是指能力上的不同，那么是什么呢？

随便从你周围的生活中找出两个人——张三和李四，请你说出他们有什么不同。你或许会说，张三比较外向，李四比较内向；或者你会说，张三比较急躁，李四比较细致；或者你会说，张三比较古板，李四比较灵活；或者你会说，张三比较果断，李四比较优柔寡断……那么，这些差异，就是人的个性上也就是人格上的差异。《三字经》上一开头就说：“人之初，性本善；性相近，习相远。”这说的也是人的性格上的差异。

#### 1. 人格的定义

关于人格，心理学界还没有一个统一的定义。我们可以将其简单地理解为人们所具有的个体独特的、稳定的对待现实的态度和习惯化了的行为方式，它是一个人区别于其他人的稳定的心理特征，是由先天和后天因素的交互作用而形成的。

我们有必要在这里提及一下人格或个性的一些近义词。性格一词不是一个心理学的概念，而是一个更为大众化的词语，在日常的语言中，我们经常听人们说一个人的性格怎样。性格基本上指的是一个人的性情、脾气、禀性等。与个性有关的另一个概念是气质。气质的通俗含义是指人整体表现出来的心理特征，比如“某某人很有气质”、“贵族气质”、“现代气质”、“高雅气质”等。在心理学中，气质则是指与人的先天神经特点有关的心理特征，



是指人的神经反应速度、强弱、平衡性、灵活性等高级神经活动的特征。

## 2. 人格的主要特性

了解人格这种心理现象的特性，我们才能更好地了解每个人的人格特点，才能更好地将其应用到人员的招聘与选拔之中。

人格具有以下几种主要的特性。

### (1) 人格具有整体性

人格的整体性是指组成人格的各个要素不是孤立的、互不相关的，而是统一在一个有机的整体之中。人格具有内在的统一性，一个人的人格统整性，也就是一个人人格结构中各方面特质是否彼此协调一致，这是一个人心理健康的一个重要标志。我们在考察一个人的时候，也要考察一个人是否具有人格的统整性。另外，我们在看待一个人的人格特征时，也要将单个的特征放在整体中加以考虑，这样才能准确而全面地了解一个人。例如，一个人的独立性，在有些人身上就要理解为其在做决策时有自己的主见，在有些人身上就要被理解为不喜欢与他人交往。

### (2) 人格具有独特性和共同性

一个人既具有自己独特的人格特征，也具有其所从属团体中的一些共同特征。例如，北方人有一些共同的人格特征，南方人可能具有另一些共同的人格特征。我们知道某个人处于某个特定的群体，就可以推论他可能具有某些特定的人格特征。

### (3) 人格具有稳定性

一个人在不同的时间和场合常常表现出一些一致性和持久性的人格特征。人格的这种稳定性的特征为我们从一个人目前的行为表现推论其未来可能的行为表现提供了可能性。

### (4) 人格具有可塑性

人格并不是一成不变的东西，一个人在成长的过程中，受到外界环境和其他一些因素的影响，人格特征往往会发生一些变化，因此，在对人格进行解释的时候要格外谨慎。

## 3. 人格在人员选拔中的作用

在过去的人员选拔工作当中，我们往往只注重一个人的专业和业务能力，而忽视人的个性方面的特征。其中一个很重要的原因是，人们认为个性与职业成功之间没有什么关系，比如，一个成功的企业家既有外向性格的，也有内向性格的。但从 20 世纪 80 年代以来，心理学家研究发现，成功的人确实未必具有特定的个性特征，但是，某些个性特征又确实是许多成功人士的共同特点，如自信心、韧性等。而且，有些工作更适合具有某种类型性格的人来承担，有些人更适合与具有某种个性特征的人共同工作。合理的人事安排可以带来更高的工作效率。例如，一个性格内向，不善言辞，不喜欢过多地与他人打交道的人，应尽量避免从事产品推销或公关一类的工作；如果一个人性情急躁、粗枝大叶，那么，他就不适合从事文字校对、整理资料等需要耐心细致的工作。因此，20 世纪 80 年代末期和 90 年代初期，在职业选拔中，个性测验的应用受到人们的广泛关注。1984 年，64% 的公司声称从未在人才选拔中使用过个性测验，但在 1989 年，只有 36% 的公司没有使

用过个性测验。由于人格测验有利于提高选聘工作的有效性，此类测验在选拔和雇用人才中正受到越来越多的关注和重视。

6.1.2 人格的理论

在对一个人的人格进行描述时，最简单和直接的方法就是以一个人最突出的心理特点来刻画一个人的人格特征。例如，一个人最突出的个性特征是外向，那么我们就说这个人是一个外向型的人。这种以人的最突出人格特点将人分类并加以描述的人格理论被称为人格的类型理论。另一种人格描述的方法是用多种心理特点来刻画一个人的人格特征。把一个人划分为多种特质，通过多种特质来描述人格特征的人格理论被称为人格的特质理论。人格的类型理论和特质理论是人格的两大基本理论体系。

1. 人格的类型理论

(1) 关于气质类型的理论

气质是一个人的心理活动和行为动力方面稳定的心理特征。

早在 1800 年前，古希腊的医生加伦认为，人的健康和性格特点与体内的血液、黏液、黑胆汁和黄胆汁这四种体液的比例有关。经过对人的行为特征观察，他认为，当血液、黏液、黑胆汁和黄胆汁这四种体液分别在体内占优势时，分别构成多血质、黏液质、胆汁质和抑郁质四种不同的气质。这四种气质类型在行为方式上的表现不同（见表 6-1）。

表 6-1 不同气质类型的典型行为表现

气质类型	典型行为表现
多血质	这种人的行动具有很高的反应性。他们会一切吸引他注意力的事物，做出生动的兴致勃勃的反应。这种人行动敏捷、灵活，容易适应新的环境，喜欢与人交往。他们的言语具有表达力和感染力。他们在活动中表现得积极主动、精力充沛。但他们的热情产生得比较快，消退得也比较快，对于简单的重复性工作，他们会厌烦或表现出萎靡不振。多血质的人一般属于外倾
黏液质	这种人反应比较慢，情感不易发生，也不易外露。他们对自己的行为有较大的自制力，心理反应缓慢，遇事不慌不忙。他们能稳定、有条理、持久地工作，但他们缺乏灵活性，注意力容易保持而不易转移。黏液质的人一般表现为内倾
胆汁质	这种气质的人也是反应速度快，具有较高的反应性和主动性。他们脾气暴躁、易怒、不稳重、好挑衅、态度直率、精力旺盛。他们能以极大的热情投入工作，并努力克服前进道路上的障碍，但有时会表现得缺乏耐心。他们的可塑性比较差，兴趣较稳定。胆汁质的人也属于外倾
抑郁质	这种人有较高的感受性，他们往往能够觉察出许多别人不易觉察出的细节。他们心理反应速度缓慢，动作迟缓。他们多愁善感，情绪容易发生变化，但表现得微弱而持久。他们在困难面前表现得优柔寡断，在遭受挫折之后，常常心神不安，不能迅速转向新的工作。他们的主动性较差，不能把事情坚持到底。但这种人往往富于想象，比较聪明。抑郁质的人一般表现为内倾

有人曾做过形象的比喻,充分说明四种气质类型者的突出特征。有四位分别属于不同气质类型的人一同去看电影,走到电影院门口,电影已经开演了,看门人不让他们进去。这时,胆汁质的人会同看门人争吵,甚至不顾看门人的阻拦而闯入电影院;多血质的人看到楼下的入口处看门很严,他可能会溜到楼上去看;黏液质的人可能一直在等着;抑郁质的人可能在叹息,真不走运,偶尔来了一次电影院,就这样倒霉,于是就转头回去了。

近代实验心理学的先驱、19世纪德国著名的心理学家冯特认为,多血质和胆汁质可归为可变的特性,抑郁质和黏液质可归为不变的特性,他将可变性和不变性作为第一人格维度。他还认为,多血质和黏液质属于非情绪性的,而胆汁质和抑郁质属于情绪性的,他将情绪性和非情绪性作为第二人格维度。

前苏联心理学家巴甫洛夫将气质类型与人的高级神经活动特征联系在一起。巴甫洛夫认为,高级神经活动的兴奋和抑制过程具有强度、平衡性和灵活性三种基本特征。三种特征的不同组合构成不同的气质类型:强、平衡、灵活的称为活泼型,相当于多血质;强、平衡、不灵活的称为安静型,相当于黏液质;强而不平衡型相当于胆汁质;弱型相当于抑郁质。

### (2) 荣格的心理类型学说

精神分析学派的著名心理学家荣格在1923年出版了《心理类型》一书。他认为,人与人之间存在着个别差异,可以分成内倾型和外倾型两种心理类型。外倾型的人,其心理能量指向外部的物体或事件,依据客观标准来看待一切,他们性格开朗活泼,善于交际,适应力强。内倾型的人,其心理能量指向主体内部,这种人性情孤僻,优柔寡断,深思熟虑。荣格还认为,个体的差异可进一步分为思维、情感、感觉和直觉四种心理机能。这四种心理机能可以分为两对,思维和情感为理性的机能,感觉和直觉是非理性的机能。这样就出现了8种人格的模式:

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 1) 外倾思维型; | 2) 外倾情感型; |
| 3) 外倾感觉型; | 4) 外倾直觉型; |
| 5) 内倾思维型; | 6) 内倾情感型; |
| 7) 内倾感觉型; | 8) 内倾直觉型。 |

### (3) 克雷奇默的类型论

德国精神病学家和心理学家克雷奇默研究了精神病患者与体型的关系,提出了体型、气质与行为倾向的关系,如表6-2所示。

表6-2 克雷奇默的体型、气质与行为倾向的关系

体 型	气 质	行为倾向
瘦长型	分裂气质	不善交际、孤僻、沉静、神经过敏
矮胖型	躁郁气质	善交际、活泼、乐观、感情丰富
运动型	黏着气质	固执、认真、迟钝、情绪爆发性

## 2. 人格的特质理论

类型论的人格理论具有简单、直观的特点，但显得过于粗糙，而且这种将人划分成几种简单类型的方法未免过于机械化。由于人的个性非常复杂，很难将复杂的个体归于某种单一的人格类型，人的人格类型存在着很多中间类型。而人格的特质理论则假设人有多种特质，每个人都不同程度地具有这些特质，人与人之间的差异在于人与人之间特质水平上的差异。

最早提出特质概念的是美国的心理学家奥尔波特。他将特质定义为一种一般性的神经生理系统，它是因人而异的。这种系统可以综合不同的刺激，使人对这些刺激做出相同的反应。特质是指人们稳定的、经常表现的行为方式。一个偶然发生的行为不能称为特质。因为即使最外向的人也有偶尔沉默不语的时候，最内向的人也可能有偶然爆发的时候。特质表现为一个人在不同情景中经常的稳定的行为模式。例如，一个具有“温和性”特质的人，在工作中会对上级的命令比较服从，对其他人的错误会比较容忍；对待自己的朋友会比较客气、谦让；在社交情景中会回避冲突，不易与人发生争执；对待自己的父母可能会比较孝顺和关心；不会有太激进的政治主张，等等。这种在各种情景中经常表现出来的一致性的行为方式就是特质。

### （1）奥尔波特的人格特质理论

奥尔波特认为特质是一般化了的个人所具有的神经心理结构，它具有指挥个体行为的能力。他将特质划分为共同特质和个人特质。共同特质是在一定的文化形态下，所有人都具有的心理倾向性。个人特质是个人所具有的特点，表现出个人的个性倾向性。他又将共同特质分为重要特质、中心特质和次要特质。重要特质在人的生活中居于统治地位，支配着人的基本行为。中心特质比重要特质的概括性要低，通常用中心特质来描述人的个性。次要特质是只有在特殊的情景中才能显示出来的特质。奥尔波特的人格特质划分如图 6-1 所示。

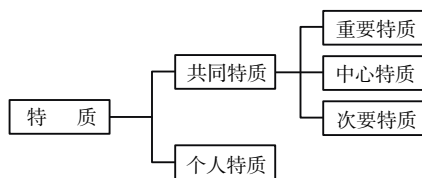


图 6-1 奥尔波特的人格特质划分法

### （2）卡特尔的特质理论

美国心理学家卡特尔接受了奥尔波特的特质定义，认为特质就是在不同时期和情景中都保持的行为形式的一致性，主张人格基本结构的元素是特质。卡特尔对描述人格的词汇进行相关分析，得出了 35 个特质群，他将这些特质群称为表面特质。他又将这些表面特质进行因素分析，得到 16 个基本特质。卡特尔将这 16 个最基本的特质称为是根源特质，他认为根源特质是构成人格的基本要素，是行为属性和功能的决定因素。卡特尔编制的 16 种

人格因素测验至今仍然是全球最广为使用的个性测验之一。

### (3) 艾森克的人格三维学说

英国的心理学家艾森克认为人格的三个最基本因素是：内外倾性、情绪稳定性和精神性，这三个因素构成了人格相互垂直的三个维度。人们在这三个方面的不同倾向和表现程度，构成了他们不同的人格特征。

### (4) 大五人格模型

大五人格模型来源于人格的词汇学研究方法。词汇学的基本假设是，在各种文化下，自然语言中都包含了所有的能够描述人格的词汇，也就是说所有的人格特质都被包含到自然语言中去。

奥尔波特从韦氏新国际词典中挑选出 55 万条描述人的词汇，精心筛选后保留下 1.8 万个词，并对这些词汇进行分类，将其分成四类：

- 1) 描述潜在个人特质的词汇；
- 2) 描述人格暂时状态、心境和活动的词汇；
- 3) 评价性描述的词汇；
- 4) 与身体特征、能力和才能有关的词汇。

卡特尔的特质理论也是对词条进行聚类分析和因素分析，最终形成 16 个因素。费斯克等人从卡特尔的 16 种人格因素中再进一步抽取，发现五个大的因素。不同人的研究得出的五个因素不尽相同，但均有一定相似之处。一般认为，这五个因素包括：

- 1) 情绪稳定性 (Neuroticism)；
- 2) 外倾性 (Extraversion)；
- 3) 经验开放性 (Openness)；
- 4) 随和性或者宜人性 (Agreeableness)；
- 5) 尽责性 (Conscientiousness)。

细心的读者会发现：这五个维度的第一个字母正好组成海洋 (OCEAN) 一词，似乎也暗示着这五个人格特质正好容纳了人类人格的“海洋”。下面对这五个维度进行说明。

情绪稳定性维度指的是情绪的稳定性和调节情况。那些经常感到忧伤、情绪容易波动的人在情绪稳定性的测量上会得高分。消极情绪有许多不同的种类，如悲伤、愤怒、焦虑和内疚等。它们都有着不同的原因，并且需要有不同的对待方式，但是各种研究一致表明：那些趋向于某一种消极情绪的人通常也会体验到其他的消极情绪 (Costa & McCrae, 1992)。在情绪稳定性上得分低的人多表现为平静、自我调适良好、不易于出现极端和不良的情绪反应。

外倾性分两端：一端是极端外向；另一端为极端内向。外向者非常爱好交际，通常还表现为精力充沛、乐观、友好和自信。内向者这些表现则不突出，但这并不等于说他们就是自我中心的和缺乏精力的。正如一个研究小组所解释的那样：“内向者含蓄而不是不友好，自主而不是追随他人，稳健而不是迟缓。” (Cost & McCrae, 1992)

经验开放性是指对经验持开放、探求态度，而不仅仅是一种人际意义上的开放。构成这一维度的特征包括活跃的想象力、对新观念的自发接受、发散性思维和智力方面的好奇。在求新性上得高分者是不依习俗的、独立的思想者。得低分者则多数比较传统，喜欢熟悉的事物胜过喜欢新事物。有的研究者把这一维度称为是智力维度，尽管它实际上与智力并不是一回事。

在随和性维度上得分高的人乐于助人、可信赖和富有同情心。而那些得低分的人多抱有敌意、为人多疑。随和的人注重合作而不强调竞争，随和性差的人则喜欢为了他们的利益和信念而争斗。

最后一个维度是尽责性，是指我们如何控制自己、如何自律。居于该维度高端的人做事有条理、有计划，并能持之以恒。居于低端的人马虎大意、容易见异思迁、不可靠。由于这些特征总是表现于成就或者工作情景中，有些研究者就把这一维度称为“成就意志”维度，或者就叫做“工作”维度。

## 6.2 人格测量的方法

### 6.2.1 人格测量方法的特点

首先提倡用科学的方法测量人格的，是英国的高尔顿。他在1884年发表了“品格测量”一文，文中指出，构成我们行为的品格，是一种明确的东西，所以应该加以测量。他还编制了一个评定品格的量表，这可以说是人格测验的初步尝试。人们公认的人格测验的先驱是克雷培林，他是一个临床心理学家。他最早在临床中使用自由联想测验。他的自由联想测验就是给被评价者呈现一些刺激词，这些词是经过专门筛选过的，要求被评价者对每个词做出反应，让他们说出最先想到的词，这其实就是人格测验的一种。这种方法后来不仅在临床中使用，还用于其他测验目的中。

由于人格具有多维度、多层面的特点，所以人格的测量方法也是多种多样的，没有任何一种人格测验是完美的，只用一种测验方法全面地测量人格是不可能的。在实际的人事测评工作中，你可能会遇到五花八门的人格测量方法，这些方法是由心理学家所设计和编制的。这些方法之间有相同的地方，也有不同的地方，各种方法的特征可以从以下这些两极性的维度上进行描述和比较，这就是人格测验的特征维度。

人格测量方法主要的特征维度有以下13项。

#### 1. 被评价者作答的封闭式与开放式

这一维度是指被评价者自由回答的程度。有些测验要求被评价者按照规定的方式回答，他们回答的自由程度比较小，这种测验就是封闭式的，一般的问卷式量表都是封闭式的。有些测验则对回答的内容没有严格的规定，被评价者自由做出反应，这种测验是开放式的，像情景测验、投射测验等都是开放式的人格测验。

## 2. 测验刺激的明确性与模糊性

在有些测验中，呈现给被评价者的刺激是一种明确的刺激，在大部分的自陈式量表中给出的都是明确的刺激，如明尼苏达多相人格问卷（MMPI）中的题目“我常常觉得头上像有绷得紧紧的带子”，这样的题目给出的刺激就是明确的。而在有些测验中给出的刺激则比较模糊的，在大多数的投射测验中给出的刺激就是比较模糊的。例如，一个完成句子的测验，“有些人\_\_\_\_\_”，这样的刺激就是比较模糊的。

## 3. 测验形式的言语性与非言语性

有些测验的材料及被评价者的反应都使用言语的方式，如人格问卷。有些测验的材料或被评价者的反应则采用非言语的方式，如画人画树测验、罗夏克墨迹测验等。

## 4. 测验目的的伪装性与非伪装性

由于人们在测验中会猜测测验的意图，他们在测验的表现中会受到社会称许性的影响，也就是说他们会故意表现出一些可能会被评价为好的人格特征，掩饰自己的一些不良人格特征，因此很多人格测验都带有伪装性。所谓伪装性也就是说，从测验的名称和测验指导语中，被评价者并不知道这是一个测量人格的测验，而是测量能力或其他什么东西的测验，声东击西，暗度陈仓。例如，儿童在接受一个关于诚实性的人格测验，并不知道这是一个测量诚实性的测验，还以为是看谁完成的测验任务多，看谁完成得好，这就是伪装测验。但有些测验并不带有伪装性，从名字上就可以看出它是测什么的，如艾森克个性问卷、明尼苏达多相人格问卷等。

## 5. 单相性与多相性

如果一个人格测验能够反映多种人格特征，就是多相测验，例如，卡特尔 16 种人格因素测验（16PF）和明尼苏达多相人格问卷（MMPI）都是多相人格测验。如果一个人格测验仅仅反映一种人格特征，那么它就是单相人格测验，例如，测量内倾—外倾人格的测验，场依存性与场独立性的测验，等等。

## 6. 结果解释的定性分析与定量分析

在对测验的结果进行整理和解释的时候，有明确的记分系统的称为定量分析，反之称为定性分析。像人格问卷一般都是定量分析的，而投射测验一般则是定性分析的。

## 7. 随意的与非随意的

这是指对被评价者反应正确性的限定性要求。随意性的测验对被评价者反应是非正误记分的，即被评价者的反应是没有正确和错误之分的，大多数的人格测验都是随意性的。非随意性的测验是指被评价者的反应有正确和错误之分。

## 8. 临床的解释与统计的解释

这是指对人格测验的结果的分析。临床的分析强调人格的动态性，强调个体差异，它主要分析人与人之间的整体差异，注重过去经验在人格形成中的作用，强调富有弹性的观察，是凭直觉和主观经验进行描述性的、非机械的、个别的解释方式。一般非结构性的测

验方法多使用这种解释方式。统计的解释是指对结果进行统计的分析，强调科学严谨性，主张用数据说话，具有机械性、结构性的测验方法采用的是统计解释。

### 9. 意识与潜意识

这是指不同的测量方法所测量内容的不同意识层次。有些测验测量意识水平的内容，如一般的个性问卷。有些测验测量的是无意识层次的内容，如一些投射测验。

### 10. 意识的与行为的

有些测验侧重于对个体意识和心理结构的测量，如Q分类技术。有些测验则侧重于对个体外在行为的测量，如行为评定量表法。

### 11. 标准参照和常模参照的测量

标准参照是用一种绝对的标准来解释分析测验结果，例如，区分正常与变态人格，这里就有一个区分的标准。常模参照利用的是一种相对的标准，它是以个体在一个常模群体中的位置来解释个体测验结果的。所谓常模团体就是具有共同特征的人所组成的群体的一个代表性样本。

### 12. 特质测量与整体测量

这是测验受不同的人格理论影响而造成的区别。例如，卡特尔16种人格因素测验（16PF）就是一种典型的特质测量，因为它是基于人格的特质理论，而主题统觉测验（TAT）则是一种整体的测量。

### 13. 重个体的测量与重环境的测量

有些人格评价技术是对被评价者个人进行的，而有些评价方法则从个人与外部环境的关系上去认识个体的人格特点。后者是受社会生态学的研究模式影响而产生的，这是人格测验的一大进步。例如，社会测量法多是将其置于其所处的环境中对其进行评价。

## 6.2.2 人格测量方法的主要类别

每一个人格理论都假定个体差异的存在，并假定这些差异是可以测量的。测量就是对个体行为在特定情况下和与某特定刺激有关联的行为进行系统的观察。人格测量方法的范围很广，包括观察、行为评定、问卷和投射测验等。人格测验的分类方法各不相同，但通常可将其分为3个大类：自陈量表、投射测验，以及其他方法（如评定量表）等。

### 1. 自陈量表

自陈量表主要指自陈式人格问卷或人格调查表，又称结构化人格测验。它们是由牵涉个人特质、思想、情感、行为的真假或多项选择条目组成。要求被评价者根据自己的经验、态度选择一个答案。此类测验具有如下一些特征：一是它们结构明确，被评价者面临的是在几个有限的选择中做出选择；二是测验目的不隐蔽，主试者和被评价者双方都了解测验的目的；三是记分简便、易作解释，稍经训练的人员就可应用；四是此类测验广泛应用于人格研究、精神疾病诊断、咨询、教育、职业选择等多个方面。此类测验很多，这里列出



其中比较知名的一些自陈量表:

- 1) 明尼苏达多相人格问卷 (MMPI);
- 2) 加利福尼亚心理调查表 (CPI);
- 3) 艾森克个性问卷 (EPQ);
- 4) 加利福尼亚人格测验;
- 5) 卡特尔 16 种人格因素测验 (16PF);
- 6) 爱德华个人偏好调查 (EPPS);
- 7) 瑟斯顿 (Thurstone) 气质量表;
- 8) Guilford-Zimmerman 气质调查;
- 9) Tennessee 自我概念量表 (TSCS);
- 10) NEO 人格问卷。

## 2. 投射测验

投射测验,也称投射技术 (Projective Techniques),最早由 Frank 首先提出投射技术一词,其基本假设是:个体不是被动地接受外界的刺激,而是主动地、有选择地给外界刺激赋予某种意义,然后表现出适当的反应,人们可以从这些反应中推论他的人格。投射测验与其他人格测验相比,通常有以下一些特征:一是呈现给被评价者的是一个模糊而相对无结构的刺激情景,这使被评价者有机会表达他内心的需求和许多特殊的知觉,以及对该情景所做的许多解释,许多潜意识的东西在问卷式的人格测验中常常不能显露出来;二是投射测验的目的对被评价者来说是蒙蔽的,即被评价者不知测验的目的,因此,被评价者不易伪装;三是被评价者可以用各种方式来自由回答问题,而不像问卷方法那样要求特定的回答方式;四是投射测验注重人格的整体分析,而一般的人格测验往往只能测量某些人格特征。此外,投射技术也可用来考察人的智力、创造力、解决问题的能力等。目前,比较知名的投射测验有:

- 1) 洛夏测验;
- 2) 主题统觉测验 (TAT);
- 3) 儿童统觉测验 (CAT);
- 4) Holtzman 的墨迹技术;
- 5) 填句测验;
- 6) 画人测验 (DAP)。

## 3. 其他方法

其他的人格测验主要有词联想技术、形容词校核表 (Checklis)、态度测量等,还有较晚发展的场独立和场依存测量、内外控测量等。校核表是一种相对简单的人格评估方法,它比人格问卷、评定量表更易编制。校核表有自我报告和观察者报告两种,要求被评价者圈出适合于评价自己或他人的词或短语。通常认为评定量表的效果优于校核表,但不如人

格问卷准确。态度测量也是人格评估的一部分，态度量表（Attitude Scale）在设计和结构上与评定量表相似。所谓场独立和场依存测量主要反映个体知觉或认知能力特征，即从复杂的、易混淆的整体中区分部分的能力。那些不受干扰、较好解决问题的被评价者属于场独立；而完成任务困难，易受干扰的则为场依存。内外控制感测量主要评价个体的认知态度，认为自己的行为是受自我或内部控制，或是受外部因素控制，认为行为可以自我控制的人为内控，认为行为主要受外界因素影响和决定的人为外控。

知名的其他人格测验包括：

- 1) 形容词校核表（ACL）；
- 2) Q 分类法；
- 3) Bem 性别角色问卷；
- 4) 镶嵌图形测验；
- 5) Rotter 的 I-E（内外控制感）量表。

## 6.3 自陈式量表法

### 6.3.1 自陈式量表简介

自陈式量表是问卷式量表的一种形式。问卷式量表，简单地说就是书面的“问”和“答”。问卷式量表一般可以分为两类，一类是自我报告量表，由被评价者自己作答，另一类是问卷式的评定量表，由熟悉被评价者的人作答或对被评价者进行观察的人作答。

自陈式量表是人格测量中最常用的方法。所谓自陈，就是让受测者自己提供关于自己的人格特征报告。自陈式量表的基本假设是，只有被评价者自己最了解自己，因为自己可以随时随地地观察自己，而任何其他的观察者都不可能了解被评价者行为的所有方面，而且，人格特征具有内隐性，有时从外部难以观察得到。但这一假设的基础其实是很不坚固的，因为一个人不是总能对自己的各方面情况做出正确的观察和判断。实际上，被评价者在报告自己的行为时常常会带有某种偏向。社会称许性问题是自陈式量表中经常要遇到的一个问题，每个人都希望自己被评价为好的，因此，他们在作答时会刻意地表现出社会所称许的一些态度和行为方式，这将严重影响人格测验的有效性。

自陈式量表的题目一般都是关于人格特征的具体行为和态度的描述。从特征维度上看，自陈式量表的刺激是明确的，测验目的一般是不伪装的，被评价者的回答是封闭式的，大多数量表都经过了标准化，因而是客观和定量的测量，对结果的解释有可资参照的常模资料。从应用方面来看，由于其客观性和经济性，应用得较为广泛。

最早的自陈式量表是武德沃斯在第一次世界大战期间设计的个人资料调查表。该调查表主要用于考查士兵对军队生活的适应情况，并用以甄别不适合服役的严重精神病人。该量表的问题涉及一些精神症状和行为偏差，如病态恐惧、强迫观念、强迫行为、睡眠障碍

和其他一些身心症状（如这样的问题：“你经常做白日梦吗？”“你尿床吗？”）等。实际上，这是把与精神病人的谈话进行标准化并使之适用于团体施测的一种尝试。战后，有人对此量表进行修订并在学校中使用。武德沃斯的个人调查表后来被奉为人格自陈量表特别是情绪适应量表的蓝本，各种自陈量表就是在此基础上发展起来的。

### 6.3.2 自陈式量表的特点

1) 测量工具一般为调查表。所谓调查表就是了解被评价者情况的细目表，相当于一个标准化的访谈提纲。

2) 题目的数量比较多。由于人格特质种类繁多，但大多数没有明确的定义，而人的行为又是由多种因素决定的，很容易受具体情景影响，如果题目数量太少，就不可能测出完整的人格结构和被评价者的典型行为。

3) 在同一个量表中往往包含几个分量表，每个分量表测量一种人格特质。

4) 测验通常采用纸笔形式，可以进行团体施测。

5) 在人格测验中，被评价者本应按自己的实际情况作答，但有的被评价者为了给别人以好印象或把自己装扮成具有某种人格特征的人，会做出不符合实际的回答。有时，被评价者还会表现出一些特殊的反应倾向，如猜测、折中、默认等。

### 6.3.3 一些常见的自陈式量表

#### 1. 明尼苏达多相人格测验（MMPI）

##### （1）量表简介及结构

明尼苏达多相人格测验是美国明尼苏达大学教授郝兹威和莫利金于20世纪40年代初编制的。该测验的问世，是自陈式人格测验发展史上的一个重要里程碑，对人格测验的发展进程产生了巨大影响。该量表采用经验标准法编制，也就是说它的题目是在大量经验材料中筛选出来的，能够明显区别心理正常组与心理异常组。该量表问世以来，已广泛应用于医疗诊断、企业管理、教育和司法等领域，至今已有近30种语言的译本。我国中科院心理所的宋维真等同志在有关单位的协作下已将其引进我国，进行了修订，建立了我国的常模。

MMPI共有566道题目，其中有16道是重复性的题目，用以检验被评价者反应的一致性和回答是否认真。题目的形式为折中是非型，对每一个问题有“是（Y）”、“否（N）”和“不能确定（？）”三个选择答案，要求被评价者选择这三种答案中的一种。一般测验时间为45分钟，最多不超过90分钟，如果文化水平低可以超过2小时。该量表适用于16岁以上的成年人，要求具有小学以上的文化程度。

MMPI的内容涉及范围很广，包括身体各方面的情况、精神状态以及个人对政治、法律、宗教、社会、婚姻和家庭的态度，等等。所有题目按内容可以分为26类。

MMPI有10个临床量表，可以得到10个分数，代表10种人格特质。各临床量表的名

称及高分者的解释如表 6-3 所示。

表 6-3 MMPI 临床量表的名称及解释

序 号	临床量表	记 号	高分者解释
1	疑病	Hs	强调身体疾病
2	抑郁	D	不快乐、抑郁
3	歇斯底里	Hy	对应激的反应有问题
4	精神病态	Pd	与社会缺乏一致，经常处于法律的纠纷之中
5	男性化—女性化	Mj	女性倾向（男子），男性倾向（女子）
6	妄想狂	Pa	多疑
7	精神衰弱	Pt	烦恼、焦虑
8	精神分裂症	Sc	孤独、思想古怪
9	轻躁狂	Ma	冲动、激动
10	社会内向	Si	内向、害羞

MMPI 还包括 4 个与效度有关的量表，以考察被评价者的作答态度。如果被评价者在这 4 个量表上得分特别高，表示被评价者没有诚实、认真地作答。这 4 个量表分别是：说谎分数（L）、诈病分数（F）、校正分数（K）、疑问分数（？）。

## （2）题目举例

17. 我的父亲是个好人。

A. 是 B. 否

18. 我很少有大小便不通的毛病。

A. 是 B. 否

30. 有时我真想骂街。

A. 是 B. 否

66. 我看到周围有一些人、动物或其他的东西，那是别人所看不到的。

A. 是 B. 否

73. 男性：我常希望做个女人。

A. 是 B. 否

女性：我从不因为自己是个女人而感到遗憾。

A. 是 B. 否

549. 许多时候，即使一切顺利，我对任何事情仍然觉得无所谓。

A. 是 B. 否

565. 当我站在高处的时候，我就很想跳下去。

A. 是 B. 否

2. 卡特尔 16 种人格因素测验（16PF）

（1）16PF 的简介与结构

16PF 是由美国伊利诺伊州立大学个性与能力测验研究所的卡特尔教授编制的，适用于 16 岁以上的青年和成年人。该测验在学业预测、职业预测和心理健康预测方面得到了广泛应用。该量表共有 187 道题目，题目的形式为折中是非型，分为 16 个分量表，分别测量卡特尔的 16 种根源特质。16 个分量表所测量的特质名称和高低分者特征如表 6-4 所示。

表 6-4 16PF 的各因素及高分者和低分者特征

因 素	特质名称	低分者特征	高分者特征
A	乐群性	缄默孤独	乐群外向
B	聪慧性	迟钝、学识浅薄	聪慧、富有学识
C	稳定性	情绪激动	情绪稳定
E	恃强性	谦逊服从	好强固执
F	兴奋性	严肃审慎	轻松兴奋
G	有恒性	权宜敷衍	有恒负责
H	敢为性	畏怯退缩	冒险敢为
I	敏感性	理智、着重实际	敏感、感情用事
L	怀疑性	信赖随和	怀疑、刚愎
M	幻想性	现实、合乎成规	幻想、狂妄不羁
N	世故性	坦白直率、天真	精明能干、世故
O	忧虑性	安详沉着、有自信心	忧虑抑郁、烦恼多端
Q1	实验性	保守、服从传统	自由、批评、激进
Q2	独立性	依赖、附和	自立、当机立断
Q3	控制性	冲突多发、不明大体	知己知彼、自律严谨
Q4	紧张性	心平气和	紧张困扰

16PF 不仅能明确地描绘出一个人的 16 种人格特质，还可以推论出一些次元人格结构，表 6-5 就是一些主要的次元人格结构及高低分者的特征。

表 6-5 16PF 的次元人格结构及高低分者的特征

次元人格结构	高分者特征	低分者特征
适应—焦虑	容易激动、焦虑	心满意足，生活适应顺利
内向—外向	善交际，不拘小节，不受约束	羞怯，审慎，与人相处拘谨、不自然
感情用事— 安详机警	刚毅，安详警觉，有进取精神，忽 视生活情趣	感情用事，情绪困扰不安，对问题反复 思考才能决定，讲究生活艺术
怯懦—果断	独立，果断，有气魄，锋芒毕露，主 动寻找机会表现创造性	依赖，人云亦云，优柔寡断，迁就别人

### (2) 题目举例

1. 我很明了本测验的说明。( )  
A. 是的 B. 不一定 C. 不是的
2. 我对本测验的每一个问题, 都能做到诚实回答。( )  
A. 是的 B. 不一定 C. 不同意
3. 如果有机会的话, 我愿意 ( )。  
A. 到一个繁华的城市旅行 B. 介于 A 和 C 之间 C. 游览清静的山区
8. 我不擅长说笑话、讲趣事。( )  
A. 是的 B. 介于 A 和 C 之间 C. 不是的
15. 对于性情急躁、爱发脾气的人, 我仍能以礼相待。( )  
A. 是的 B. 介于 A 和 C 之间 C. 不是的
34. 如果人们知道我内心的成见, 他们会大吃一惊。( )  
A. 是的 B. 不一定 C. 不是的
150. 未经医生开处方, 我是从来不乱吃药的。( )  
A. 是的 B. 介于 A 和 C 之间 C. 不是的
187. 我确信没有遗漏或漫不经心地回答上面的任何问题。( )  
A. 是的 B. 不确定 C. 不是的

### 3. 爱德华个性偏好量表 (EPPS)

### (1) 量表的结构与理论基础

爱德华个性偏好量表是根据莫里的需要理论编制的。该量表共有 225 道题目, 其中有 15 道是重复性的题目, 用以考查被评价者作答的认真程度, 因此, 实际测题有 210 道。

该量表在形式上的一个特点就是采用迫选式作答方式。每道题中都包含 A、B 两个陈述句，要求被评价者从 A、B 两句话中选出最符合自己情况的一句话。例如：

- A. 我喜欢对别人谈我自己。
- B. 我喜欢为我自己所确定的目标工作。
- A. 当我失败时，我感到沮丧。
- B. 当我在一群人面前演讲的时候，我感到紧张。

当 A、B 两项均能表现被评价者的特征时，被评价者要选择最能表现自己特征的一个。当两个陈述都不能表现被评价者的特征时，或当两种情况都不喜欢时，被评价者应该选择相对来说讨厌较轻的一个。被评价者必须在 A、B 两项之间选择一项，没有中间答案，也不允许空缺。

EPPS 的理论基础是莫里的个性需要理论。美国心理学家莫里认为个性是有目的的、动态的、连续的活动模式，贯穿于人的一生发展之中。他非常强调需要，提出了 20 多种需要，这些需要与相应的行为表现如下。

- 1) 谦卑：屈服，接受处罚；

- 2) 成就: 为实现目标而努力, 追求完美, 胜利;
- 3) 亲近: 得到友谊;
- 4) 攻击: 以力量取胜, 伤害他人;
- 5) 自主: 追求个人的独立性;
- 6) 逆反: 克服困难, 战胜失败;
- 7) 崇拜: 心甘情愿地为之服务;
- 8) 防御: 保护自己, 为自己辩解;
- 9) 支配: 控制或影响他人;
- 10) 表现: 引人注目, 兴奋, 惊讶;
- 11) 躲避伤害: 躲避疼痛和危险;
- 12) 躲避屈辱: 躲避蒙受耻辱;
- 13) 慈善: 给予不幸者以帮助和保护;
- 14) 秩序: 力求整洁、干净、有条理;
- 15) 玩耍: 轻松;
- 16) 拒绝: 拒绝自己所不喜欢的人;
- 17) 隐居: 与他人保持距离;
- 18) 爱抚: 给予他人肉体方面的爱抚;
- 19) 性爱: 与异性形成性爱关系;
- 20) 求助: 寻求养育、爱与支持;
- 21) 优胜: 克服和战胜阻力;
- 22) 理解: 思考和求解疑问。

爱德华从莫里所提出的需要中选择并形成了 15 种重要的需要, 即成就、崇拜、秩序、表现、自主、亲近、探究欲、求助、支配、谦卑、慈善、变异、坚毅、性爱、攻击。

## (2) 题目举例

1. A. 当我的朋友有麻烦时, 我喜欢帮助他们。  
B. 对我所承担的一切事情, 我都尽最大努力去做。
4. A. 我喜欢随我的意志来去自如。  
B. 我喜欢能够自豪地说我将一个难题处理成功了。
16. A. 我喜欢比其他人做得更好。  
B. 我喜欢在宴会上讲些趣事和笑话。
22. A. 我喜欢称赞我所崇拜的人。  
B. 我喜欢很自如地做我想要做的事情。
28. A. 我喜欢我的所有东西都很精确、清楚、有条理。  
B. 我喜欢广交朋友。
50. A. 我喜欢批评权威人士。

- B. 在上司面前，我感到胆怯。
58. A. 在开始工作之前，我喜欢对它做好组织和计划。  
B. 我喜欢旅行和到处观光。
100. A. 我觉得自己处处不如人。  
B. 我喜欢回避责任和义务。
105. A. 每当我做错事的时候，我感到内疚。  
B. 我喜欢和朋友有深交。
144. A. 在一群人中，我喜欢由我决定该做什么。  
B. 我喜欢参加有异性的社交场合。
212. A. 我喜欢搬家，住在不同的地方。  
B. 我喜欢长时间地工作而不受干扰。

4. NEO-PI 五因素调查表

有关大五人格模型的测验称为 NEO-PI 五因素调查表（NEO-PI Five-Factor Inventory），该测验包括 300 个项目，被评价者要在五点量表（从完全同意到完全不同意）上指出每个句子表示他们自身特点的程度。除了在这五个因素上的得分，被评价者还有在六个次级量表上或与五个因素的每个因素相联系的层面上的得分。这些层面提供了有关大五因素的每个因素内的行为的更大的区分性（见表 6-6）。

表 6-6 大五特质因素和量表举样

高分者特征	特质量表	低分者特征
情绪稳定性（N）		
烦恼、紧张、情绪化、不安全、不准确、忧郁	评鉴顺应与情绪不稳定。识别那些容易有心理烦恼、不现实的想法、过分的奢望或要求以及不良应对反应的个体	平静、放松、不情绪化、果敢、安全、自我陶醉
外倾性（E）		
好社交、活跃、健谈、乐群、乐观、好玩乐、重感情	评鉴人际间互动的数量和强度，活动水平，刺激需求程度和快乐的容量	谨慎、冷静、无精打采、冷淡、乐于做事、退让、话少
经验开放性（O）		
好奇、兴趣广泛、有创造力、有创新性、富于想象、非传统性	评鉴对经验本身的积极寻求和欣赏，喜欢接受并探索不熟悉的经验	习俗化、讲实际、兴趣少、无艺术性、非分析型
宜人性（A）		
心肠软、脾气好、信任人、助人、宽宏大量、易轻信、直率	评鉴某人思想、感情和行为方面在同情至敌对这一连续体上的人际取向的性质	愤世嫉俗、粗鲁、多疑、不合作、报复心重、残忍、易怒、好操纵别人



续表

高分者特征	特质量表	低分者特征
尽责性 (C)		
有条理、可靠、勤奋、自律、准时、细心、整洁、有抱负、有毅力	评鉴个体在目标取向行为上的组织性、持久性和动力性的程度，把可靠的、严谨的人与那些懒散的、邋遢的人做对照	无目标、不可靠、懒惰、粗心、松懈、不检点、意志弱、享乐

6.4 投射测验

6.4.1 投射技术简介

所谓投射，就是让人们在不自觉的情况下，把自己的态度、动机、内心冲突、价值观、需要、愿望、情绪等下意识水平的人格特征在他人或环境中其他事物上反映出来的过程。我们通过投射测验所获得的资料来揭示人格深层的无意识内容。此类方法是向被评价者提供一些未经组织的刺激情景，让被评价者在不受限制的情景下，自由表现出他的反应，通过分析反应的结果，就可以推断他的人格结构。在这里，刺激情景对被评价者的反应并不重要，它的作用只是像银幕一样，被评价者把他的人格特点投射到银幕上来。因此，利用这种投射技术编制的测验叫做投射测验。

投射技术的基本假设是：

- 1) 人们对外界刺激的反应都是有其原因的，而不是偶然发生的；
- 2) 这些反应固然决定于当时的刺激或情景，但个人本身当时的心理状态、过去的经验、对将来的期望，以及他的整个人格结构，对当时的知觉与反应的性质和方向，都起到了很大的作用；
- 3) 自陈式量表是让被评价者自己说明自己，而人格结构的大部分处于潜意识之中，很难凭意识进行说明，当个体面对一种不明情景时，常常可以将隐藏在潜意识中的欲望、需求、动机等“泄露”出来，这就是投射技术的原理。

从测验的特征维度上看，投射测验具有以下一些显著特点：

- 1) 在测验的刺激上，投射测验使用的是模棱两可的刺激，如云迹图、墨迹图等；
- 2) 测验目的多是伪装的；
- 3) 被评价者可以完全自由回答，因而是无组织的；
- 4) 在结果分析上，以定性分析为主，有许多推论；
- 5) 在结果解释上多是参照人格障碍标准进行衡量的；
- 6) 注重对人格整体的分析；
- 7) 测验难以标准化，多由训练有素的专家进行；
- 8) 测验的内容以潜意识为主。

根据被评价者的反应方式，可以将众多的投射测验分为5类。

### 1. 联想法

要求被评价者根据刺激说出自己联想的内容。例如，荣格的文字联想测验和罗夏克的墨迹测验等。

### 2. 构造法

要求被评价者根据他所看到的，编造出一个包括过去、现在和未来发展的故事，从故事中可以探测其个性。例如，主题统觉测验等。

### 3. 构成法

要求被评价者对一些不完整的句子、故事进行自由补充，使之变得完整，从中探测其个性。例如，句子完成测验。

### 4. 选排法

要求被评价者根据一定的准则（意义、美观等）来选择项目或做出排列，被评价者在选择和排列的过程中会显露出其人格特点。

### 5. 表达法

要求被评价者用某种方法（绘画、游戏、心理剧等）自由地表露其人格。例如，画人测验、画树测验等。

## 6.4.2 墨迹测验

瑞士的精神病医生罗夏克创造了墨迹测验，他最早用墨迹图来测量精神病人的人格特征。他的墨迹图制作方法是：在一张纸中间滴上墨汁，然后将纸对折，用力压下，这样墨汁就会向四面八方流动，形成对称但形状不定的图形，如图6-2所示。



图6-2 罗夏克墨迹图

罗夏克的墨迹图共有10张。其中，5张是黑白的；3张是彩色的；2张除了黑色外，加上鲜明的红色。测验要个别施测，主试者按既定的顺序，逐一出示图片，问被评价者“你看到了什么”、“这像什么东西”、“这使你想到了什么”等问题。

罗夏克墨迹测验一般从四个方面进行记分，每一个方面都有规定的符号和它们可能代表的意义。

1. 反应的部位

被评价者对墨迹图的反应着重在什么部位？据此可以分为以下几种。

W（整体反应）：被评价者对墨迹的全部或几乎全部进行反应。W 分数过高可能提示被评价者思维有过分概括的倾向，或愿望过高。W 分数过低或没有，表示被评价者缺乏综合能力。

D（明显局部反应）：被评价者对墨迹图的空白、浓淡或色彩所隔开的大部分进行反应。有较多数量 D 答案的被评价者，可能表示有良好的常识。

d（细微局部反应）：被评价者对墨迹图的空白、浓淡或色彩所隔开的部分进行反应。

Dd（特殊局部反应）：被评价者对墨迹图极小的或不同于一般方式分割的一部分进行反应。Dd 分数高的被评价者，可能提示刻板或不依习俗的思维。

S（空白部分反应）：被评价者将墨迹图作为背景，将空白部分作为对象，对白色空间做出反应。

2. 反应的决定因素

被评价者进行反应的决定因素是什么？是墨迹的形状，还是颜色？把图形看成静的还是动的？一般应注意以下 4 个因素。

F（形状）：知觉由形状或形式决定。被评价者反应与墨迹形状甚为接近，表示被评价者具有现实性的思维；极差的外形相似性可能意味着被评价者思维过程混乱。

M（运动）：被评价者在墨迹中看到人或动物在运动，M 多表示情感丰富，M 少可能意味着人际关系差，M 也是内向性的符号。

C（彩色反应）：被评价者的反应由墨迹的色彩决定。C 分高表示外向，情绪不稳定。

K（阴影反应）：被评价者的反应决定于墨迹的阴影部分，可被认为是焦虑的指标。

3. 反应的内容

罗夏克墨迹测验的反应内容及记号如表 6-7 所示。

表 6-7 罗夏克墨迹测验的反应内容及记号

记 号	意 义	记 号	意 义
H	人	Pl	植物
(H)	非现实的人	Na	自然
Hd	人的部分	Obj	物体
(Hd)	非现实的人的部分	Arch	建筑物
Ar	人的解剖	Map	地图
Sex	性	Lds	风景
A	动物	Art	艺术
(A)	非现实的动物	Abst	抽象
Ad	动物的部分	Bl	血液

续表

记 号	意 义	记 号	意 义
(Ad)	非现实的动物的部分	Cl	云、烟
Aobj	动物制品	Fire	火
A. Ar	动物解剖	Expl	爆发

4. 反应的普遍性

被评价者的反应与一般人的反应是否相同？一般分为两种：普遍反应（P）表示多数人共有的反应；独特反应（O）表示比较特殊的反应。做出特殊反应的被评价者，可能基于创造性的思想，也可能是病态思想的象征。只有经验丰富的主试者才能做出正确的区分。

在罗夏克之后，有许多人也使用了墨迹测验。例如，何曼兹的墨迹测验，共有 90 张黑迹图，要求被评价者对每张图只做一个反应。他的墨迹测验制定出了常模，这可以说是罗夏克墨迹测验的发展。

6.4.3 主题统觉测验

主题统觉测验是另一个著名的人格投射测验。该测验最早是由莫里和默根创制，其理论基础就是前面我们提过的莫里的需要理论。

全套测验包括 30 张内容颇为暧昧的图片（全部为黑白色，见图 6-3），另加一张空白卡片。图片的内容多为人物，兼有部分景物。



图 6-3 主题统觉测验

主题统觉测验的基本假设是，个人对图画情景所编造的故事与其生活经验有密切的关系。被评价者在编造故事时，不自觉地将隐藏在内心的冲突和欲望穿插在故事的情节中，借故事中的人物行为宣泄出来，把个人的心理历程投射到故事之中。

对结果的解释，莫里认为应该从 6 个方面进行分析。

1. 主人公

分析一个故事首先要辨别被评价者在故事中认同的角色，如领袖、隐士、罪犯等。有时故事里的主人公并非只有一个。

## 2. 主人公的动机倾向和情感

分析时要注意主人公的行为，特别是非常行为，被评价者提到的次数多，就是强烈的表示。主人公身上所表现出来的需要和情绪的强度，都可以进行等级评定。

## 3. 主人公所处的环境力量

主人公所处的环境力量有时是图画中没有的，而是被评价者自己杜撰出来的。

## 4. 结果

把主人公的力量和环境的力量进行对比，经历了多少困难和挫折？结果是成功的还是失败的？快乐还是不快乐？

## 5. 主题

主人公的需要与环境压力相互作用与故事结局一起构成一个简单主题，简单主题的联合，就形成复杂主题。主试者要从中分析出被评价者最严重最普遍的难题是来自环境压力，还是来自自身的需要。

## 6. 兴趣和情操

被评价者对图片中各种人物的比喻，如将老年妇女经常比喻为母亲，将老年男人经常比喻为父亲，等等。

### 6.4.4 其他投射测验

#### 1. 完成句子测验

这种方法是从联想测验发展来的。测验时给被评价者提供一些未完成的句子，要求他自由地填写余下的部分，以表达他的真实情感、态度和观念。例如：

我喜欢\_\_\_\_\_

妻子经常对我\_\_\_\_\_

我恨\_\_\_\_\_

下班以后\_\_\_\_\_

男人和女人\_\_\_\_\_

#### 2. 绘图测验

##### (1) 画人测验

要求被评价者画一个人（或一男一女），根据所画人像的大小、在纸上的位置、线条的粗细轻重、正面或侧面、身体各部分的比例、缺短或畸形，以及画中阴影和擦抹情况等来分析和评分。此种方法既可用于人格评价，又可用于研究儿童智力，还可以用于跨文化研究。

##### (2) 画树测验

要求被评价者随意画一棵果树，把画好的树与事先定好的 20 种标准进行比较，便可以发现被评价者的人格特征。例如，树有根，表示被评价者稳重，不投机，不做轻率之举；

树无根，且无横线离开地面，说明被评价者缺乏自觉，行动无一定规律；树干短，树冠大，表示被评价者富有雄心，有要求赞许之欲望，骄傲。

## 6.5 其他人格测量方法

### 6.5.1 评定量表

一个人的人格特性，可以从他所产生的社会效果上去观察，也就是可以从他对周围人的各种影响上去估量。这种通过观察给人的某种行为或特质确定一个分数（通常为等级）的方法叫做评定，表达评定结果的标准化程序叫做评定量表。

严格地说，评定量表并不是一种测验，它是以观察为基础的，是由他人做出的评价，而不是由被评价者本人对测验项目做出反应。评定量表所依据的资料虽然是正式收集到的，但却是在真实条件下获得的，因此，评定法可看做是观察法的延伸。

评定量表在形式上又与自陈式量表有些相似，自陈式量表是以被评价者对问题所做的回答为依据，实际上相当于被评价者的自我评价。而一般的评定量表也就是针对所要测的人格特征列举若干项目或问题，由评定者从中选择与被评价者最相符的一项，然后转化为数量予以评定。

由于评量方式的不同，评定量表可以有許多不同的种类。

#### 1. 数字评定量表

提供一个顺序的数字系列，由评定者给被评价者的行为确定一个等级，如评价学生的书法，可在下面的数字量表上确定一个等级。

1	2	3	4	5	6	7
劣						优

#### 2. 描述评定量表

对所要评定的行为提供一组具有顺序性的文字描述，如好、中、差等，由评定者选择一个适合被评价者的描述。也可以将描述量表与数字量表结合起来，给每种描述一个等级。

#### 3. 标准评定量表

事先提供不同类型人的行为标准，由评定者将这些标准与被评价者的行为进行对照，看被评价者最像哪一类人。这种量表与描述量表的区别就在于标准之间不具有顺序性，社会测量法中的猜人测验就属于这种量表。

#### 4. 挑选量表

提供一个由许多形容词、名词或陈述句构成的表，评定者将表中所列的与被评价者行为逐一对照，将其中所有能描述被评价者人格的项目选出来，最后对结果加以分析。最常见的是形容词检核表，提供几百个描述人格特质的形容词，让被评价者或评定者选择。

### 5. 强迫选择评定量表

提供许多组词汇或陈述句，评定者必须在每组中选出一个最能代表被评价者行为或人格的词汇或陈述，这种方法与自陈式量表法中的强迫选择法相似。

如莱氏品质评定量表，该量表共有 40 道题目，每个问题后面有 5 个不同的描述短句，评定者须注意观察被评价者最近数月内的思想和行为，逐题评定，在每一题后面的 5 个短句中，选择与被评价者最相符或相近的一个。例如：

他对交友的态度：

5. 极谨慎    4. 须相识甚久    3. 尚谨慎    2. 易于交友    1. 人尽可友

### 6.5.2 情景测验

情景测验是将被评价者置于特定的情景中，由主试者观察其在此情景下的行为反应，从而判定其人格。

用于人格测验的情景，有实际生活情景，也有设计的情景。最常用情景测验是品格教育测验和情景压力测验。

#### 1. 品格教育测验

品格教育测验是最早的情景测验之一。一般用来测验诚实、自我控制、利他主义等品格和行为。

在教育情景中，有人用过这样的测验：考试完毕后将试卷收上来后，复印一份，等下一次上课时将未批改的试卷和标准答案一起发给学生，让他们自己批改，收回后再将两份试卷对照，即可发现学生是否有修改试卷以提高分数的不诚实行为。

著名的哈梅诚实测验包括三种：曲线迷、周迷和方迷，如图 6-4 所示。

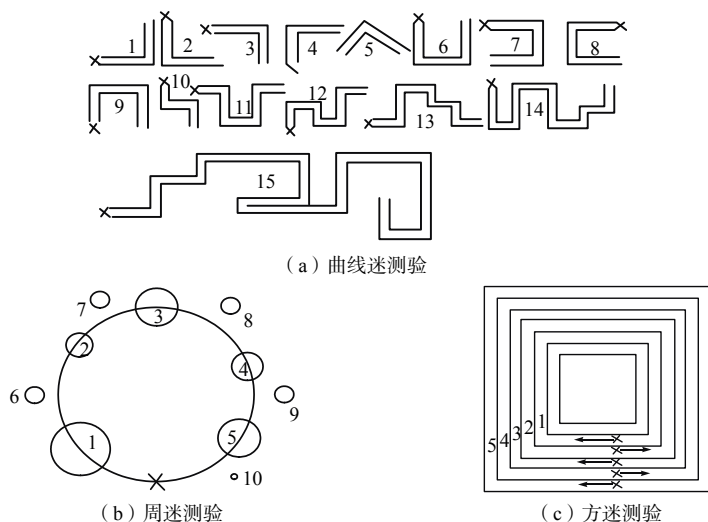


图 6-4 哈梅诚实测验

1) 曲线迷测验。被评价者每次将铅笔尖端放在迷津的“×”处，当听到主试者说“做”的时候，即闭上眼睛，用铅笔尖在迷津的线中间移动，不可接触迷津的任何一边，记分的方法是完成一题得一分。

2) 周迷测验。被评价者先将铅笔尖放在圆形下面的“×”处，当听到主试者说“做”的时候，即闭上眼睛，按顺序在每一个圆圈内做记号，记分的方法是画中一个得一分。

3) 方迷测验。被评价者每次将铅笔尖端放在方格内的“×”处，当听到主试者说“做”的时候，即闭上眼睛，按箭头方向移动铅笔，不可接触方格的任何一边，记分的方法是完成一个方格得一分。

## 2. 情景压力测验

情景压力测验是经特别的设计，使得情景对被评价者产生一种情绪上的压力，然后由主试者观察记录被评价者如何应付情景，从而了解他的人格特征。引起焦虑的情景一般是各种引起惊吓的刺激、不相容的知觉暗示、失败的威胁以及助手的不合作，等等。例如，在第二次世界大战时，美国战略情报局为了选拔派往海外的间谍，多采用这种情景测验。其中最常用的一个是“无领袖团体情景”，在情景中安置数人，彼此互不相识，受命完成一项任务，数人必须通力合作，并限于规定时间内完成，否则，将会受到处罚。能自动出面担任领导并能赢得他人支持的人具有领导能力。这种方法后来在评价中心里被广泛采用。

## 6.5.3 社会测量法

这种方法通过测量团体中人与人之间的关系，确定一个人在团体中的地位，评价他的人格，主要方法有以下3种。

### 1. 社会关系图解法

这种方法是提出一个或几个问题，让被评价者根据自己的愿望在同伴中选择。例如：“你最愿意和谁一块儿学习？”“出去郊游时，你愿意和谁在一组？”

对结果可以采用列表法和图示法，从中可以看出个人在团体中的地位以及团体的特点。

### 2. 社会距离量表

社会距离量表原来用来测定人们对不同国籍、不同民族、不同宗教、不同社会经济地位的人的态度差异，后来可以用来测量一个团体中成员之间的远近、亲疏。量表的形式如表6-8所示。

### 3. 猜人测验

这种方法的一种形式是提供若干描述各种行为（包括正面和反面）的陈述句，要被评价者在团体中找出最切合这些描述的人来。例如，“他极为和蔼可亲”，“这是一个经常挖苦别人的人”。



表 6-8 社会距离量表形式

项目	1	2	3	4	5
姓名	愿意和他做最好的朋友	愿意他在我们的团体中,但不是最好的朋友	可以和他在一起,但不愿次数太多或时间太久	他可以在我们的团体里,但不要和他来往	希望他不 在我们团体里
xxx	√				
xxx		√			
xxx				√	

另一种形式是,提供若干对性质相反的形容词,让被评价者指出,在本团体中谁的日常行为表现最和每个词的意义接近,如热情和孤独。

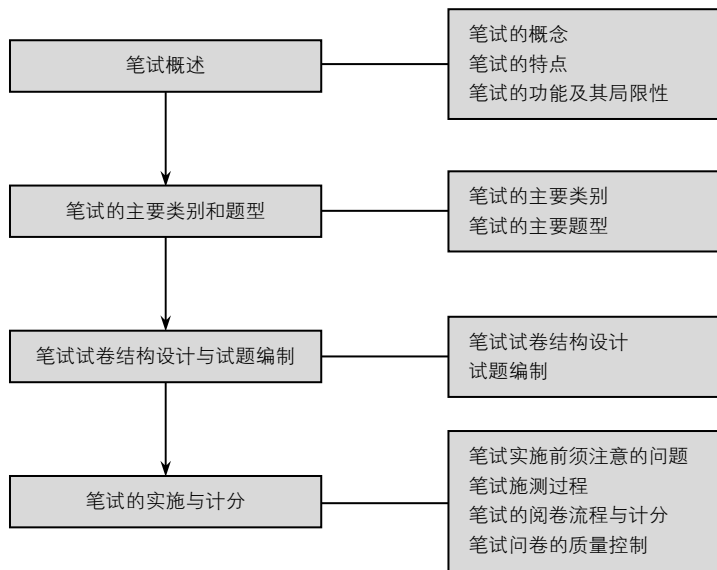
□□□ $\left(\frac{\text{热情}}{\text{情感外露,坦白热忱}}\right)\leftrightarrow\left(\frac{\text{孤独}}{\text{沉默寡言,态度冷淡}}\right)\square\square\square$

在热情一项上被提名最多的几个人,就是比较热情的;在孤独一项被提名最多的几个人,就是比较孤独的。

# 笔 试

我国是笔试的故乡，自古至今，笔试一直是选拔人才的重要手段。笔试不一定是考查人才最有效的方法，但从某种意义上讲，笔试可能是最公平公正的人才选拔方式。可以预见，笔试在未来仍将是不可替代的人才测评手段。

## 本章导航



### 普华永道的招聘体系

一个成功到普华永道的应聘者需要历经大大小小五道关。从接收简历到最后录用，应聘者的录取率不到7%。

应聘者的简历都是在网上提交的。普华永道的网站上有对简历的详细要求，应聘者按照要求填好电子表格，发到普华永道的网上，这算是第一关。

应聘者的第二道关是英语关，英语考试形式类似于大学课堂中的考试，至于口语能力则会在后面的面试中考核。

约10天以后，要通过第三关：参加第一轮面试。主要是介绍自己，整个面试过程都用英语来完成，由各个业务部门经理做面试考官。

普华永道招聘程序中最重要的一环是群体评估。这是该公司招聘流程中最有特色的一点。应聘者以10个人（或12个人）为一组，让这10个人就某一个问题自由发挥，而面试考官则在一旁观察，看每一个人的表现，并且给他们评分。所有的讨论都要用英语来完成。

以近年的招聘为例，应聘第一步要做的是介绍同伴。这主要是为了测试交流沟通技巧。第二部分是主题讨论。面试考官会给应聘者几个选题让他们挑选，然后有10分钟的准备时间，接着是3分钟的时间做陈述。

群体评估的第三段落是案例解决。面试考官给应聘者一个案例，让小组的10个成员共同来解决。每一个应试者都会得到一张纸条，上面是面试考官提供的几条相关信息——可能是有用信息，也可能是无用信息，需要应试者自己来判断。10个小组成员不能相互交换纸条，只能向别人提供自己手上的信息。这个测试主要是考察团队合作能力和领导能力。

经过这一轮考核，应聘者所剩无几。他们要参加最后一次的面试。这个时候，不会再去考核应聘者的英语能力或专业能力，而是要看他们的最终素质，胜利者将成为普华永道的正式员工或候补员工。

## 7.1 笔试概述

笔试是最古老、最基本而又很有效的一种人才测评方法。笔试之所以于公元7世纪取代面试在考试中的主体地位，并作为人类考试的基本方式一直沿用至今，就在于它在鉴别人才知识能力水平的高低方面，具有突出的优点和其他考试方式所不具备的测评功能。

### 7.1.1 笔试的概念

笔试是一种主试通过书面设问、应试者进行书面作答的静态测评方式。笔试通常在预

先设定的场所进行。施测时，主试将试卷（或问卷）直接分发给应试者，并当面阐明应试要求；应试者在主试者的监督下，按规定的程序和时限，以文字、符号、图表等形式现场解答主试者的书面设问。笔试虽受到时空、作答方式等多方面的限制，并在主试的监督下作答，应试环境气氛严肃，对应试者充分展现才华有一定影响，但因其程序严密，应试行为规范明确，能较好防止测试无关因素的干扰，测试结果比较准确可靠。所以，笔试在人类素质测评中使用极为普遍，被社会各系统广泛用于知识（各种科学文化知识）、技能（智力技能）和能力（一般能力、特殊能力、潜在能力、现实能力）的测评。

### 7.1.2 笔试的特点

作为一种相对独立的考试形式，笔试具有其他测评形式所不具备的显著特点。

#### 1. 经济高效

笔试之所以能够成为当今世界多数国家和地区社会选拔考试、职业资格考试、学校教育考试的主要方式，其首要原因就在于它的经济高效，即笔试具有适宜群体测评，尤其是生源广泛、规模宏大的社会测评之独具优点。笔试可以在较短的时间内对大量应试者实施测量，对主试者和应试者双方而言，人、财、物、时、空等资源的消耗较低，可谓省时高效、经济易行。

#### 2. 测量面宽

笔试具有测评对象广泛、测评内容多元和测评目标多层的特性。笔试既可以用于公共科目考试，又可以用于专业科目考试。无论是单一科目的考试，还是一次考试中多种科目的设置，主试者都可以事先通过考试设计，使试卷成为由多元内容、多层目标所构成的结构体系，以一定的长度、难度、时限，从广度和深度两方面对应试者的知识、能力、技能等进行组合式综合评价。

#### 3. 客观公正

笔试测评方式在考试内容取样、题型设计、标准确立、施测规范、结果评价及处理等环节均可不同程度地防止、减少或降低各种误差的产生及其影响，而且在施测、阅卷、结果统计等环节，可以充分利用高新技术手段进行控制和操作，提高笔试结果的准确性及公信力。

正因为笔试的客观公正，所以从古至今，笔试一直是人才选拔中最受认可的评价方式。“分数面前，人人平等”，成为社会公认的一种价值观。就当前的高考来说，人们对其有太多的议论，有人甚至主张取消笔试，改变“一张试卷定终生”的局面，但大家别忘了，正是高考这种方式给我们每个人一个公平竞争的机会，笔试无论是在过去还是在将来，都无疑将是我们选拔人才的重要手段。就当前国家机关、事业单位的人员选拔来说，笔试也正是因其客观公正而广受社会的欢迎。

### 7.1.3 笔试的功能及其局限性

#### 1. 笔试的测评功能

笔试具有以下几个基本功能：

1) 检测功能。相对于应试者个体现实水平与考试目标要求而言，笔试可以检测应试者是否具有相关的职业知识、职业技能和职业能力。

2) 鉴别功能。相对于应试者个体水平与群体水平而言，笔试可以从受测群体中区分出具有适应不同专业领域工作所要求的人才。

3) 预测功能。相对于应试者个体与拟选拔职位的能力素质需求而言，笔试可以较准确地判定应试者是否具有成功履行相应职位所需的基本素质。

4) 督导功能。相对于社会对应试者个体发展的需求而言，笔试可以引导和促进应试者通过在职培训、自我知识更新和实践锻炼，不断提高自身的素质。这一点，在越来越提倡“终身教育”的时代里具有更加重要的意义。

在当前的人才选拔中，笔试的主要作用是淘汰不符合职位要求的应试者。无论是国家机关公务员录用还是事业单位公开招聘，同一个职位往往有几十人甚至上千人报名参与竞争，用人单位首先无法直接选拔出最适合的人才，只能先淘汰一大批明显不符合职位素质要求的应试者，笔试在这一步发挥了不可替代的作用，正是在笔试淘汰的基础上，用人单位才可能用包括面试在内的各种高成本评价手段来选拔优秀人才。

#### 2. 笔试的局限性

笔试也存在一定的局限性，主要体现在以下两方面：

1) 间接单一。对于主试者来说，其测评对象不可直接观测，且交互媒介单一，缺乏全程互动。主试者不能及时、灵活、系统地收集了解所需信息。

2) 拟真性弱。笔试测评内容拟真性、情境性不强，测评结果难以真实准确地反映应试者某些特殊能力、实际技能及显性品质等。比如，笔试主要的测评功能反映在认知能力领域，对于人的动作技能、运动技能、解决处理现实事务的能力，却很难准确测评；而且笔试不能测评人的外显性个性特征，包括人的五官长相、面部表情、举止行为等。对于人的内隐性品质，如人的政治思想、价值观、道德观、职业品质等，笔试虽然可以对此进行检测，但其结果的可靠性、有效性很难得到保证。

正因如此，随着考试方式、测评手段的创新，评价中心技术、网络在线测试、360度评估等测评方式日趋时兴，人们对于笔试在人才测评中的地位与作用的认识出现偏差。这既与人们对不同测评方式功能的认识欠全面准确有关，同时也是目前部分笔试设计欠科学、实施欠规范、测试结果信度、效度不高所导致。笔试功能的大小、强弱、恰当与否，以及笔试的科学化、规范化、客观化程度，取决于笔试设计水平、实施主体对笔试及其他考试形式特点功能的认识和利用能力。笔者在后面将结合自己的实践案例，充分展现笔试

的重要功能。

## 7.2 笔试的主要类别和题型

### 7.2.1 笔试的主要类别

根据笔试的内容特点，可以将笔试划分为综合知识笔试、专业知识笔试两大类别。

#### 1. 综合知识笔试

综合知识笔试，主要考查应试者的知识广度，了解其对各种常识和知识的掌握程度，考试内容包罗万象，可以是中文、历史、地理、法律、自然、社会知识，等等。

综合知识笔试目前在人才选拔中被广泛应用，领导干部竞争上岗中的公共科目笔试就是综合知识考试，其目的是全面测试应试者从事领导工作所必备的基本素质，尤其是运用有关基本理论、知识和方法分析解决领导工作中实际问题的能力。根据测评目的的需要，《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》规定了公共科目笔试的范围，其具体测试内容包括政治、经济、管理、科学技术、历史、国情国力、公文写作和公文处理等多个部分。这些内容不仅为公共科目所必考，同时也是各级各类领导干部必须学习和掌握的基本理论、基本知识和基本方法，是胜任领导工作应具备的基本素质条件。

#### 2. 专业知识笔试

专业知识笔试，主要考查应试者在某一领域的知识深度，了解其对专业知识的掌握程度。一定的专业知识是从事各种专业工作所必须具备的前提条件。我们不难想象，一个不懂法律知识的人不可能担任律师；一个不懂医学知识的人不可能担任医生。

专业知识笔试被广泛应用于各类专业人才的选拔中。各类事业单位的人才招聘中往往就有与职位相关的专业知识笔试；对领导人才公开选拔来说，也有专业知识笔试，测试内容包括与选拔职位关系密切的专业基础知识、专业管理知识和专业法规知识，重点检测应试者运用专业知识分析解决领导工作中实际问题的能力，其目的是测试应试者是否具备胜任选拔职位工作所必需的专业素质。

### 7.2.2 笔试的主要题型

笔试试题可分为客观性试题和主观性试题两大类。

#### 1. 客观性试题

客观性试题是指能进行客观判分的试题，其优点在于题量大、覆盖面广、信度高，评分客观、准确、效率高；而缺点在于难以考查应试者组织材料、文字表达、发散思维等高层次的认知能力，反映不出应试者解题的思维过程。客观性试题具有三大突出特征：

1) 试题的答案为命题者事先所提供。

2) 考试结果的评价客观准确，不论用何种方式阅卷评分，均不受阅卷者主观意识的干

扰，应试者实得分数不变。

3) 固定应答，试题既提供测试内容，同时又提供备选答案，应试者根据自己对主试者质问的理解、分析或推断，从主试者事先拟定的备选答案中选出自己认为正确或符合质问要求的答案。

笔试中最常用的客观性试题有判断题、单项选择题、多项选择题等题型，还有填空题、匹配题有时也会采用。

### (1) 判断题

判断题又称是非题，其特点是只有两种可能的反应，其中一种是肯定的（同意、正确、是），另一种是否定的（不同意、错误、否）。因此是非题可以当作是只有两个选项的选择题，例如：

第二次世界大战结束于 1945 年。( )

判断题的优点是命题容易、评分简单、计分客观。应试者回答方便，因此题量可以较大，便于广泛采样，一般出题者都乐于采用。但是判断题也存在许多缺点：一是它只适合考查应试者对简单观念或知识的了解；二是判断题容易受被评价者的反应定式和猜测的影响，测验分数的可靠性不如选择题。所谓反应定式，就是指被评价者在回答问题时，其答案的选择建立在题目的形式或位置（如偏向正面回答或否定回答）上，而不是建立在题目内容的基础之上。另外，判断题仅有两种答案，即使猜测，也有 50% 答对的可能性。如果还有其他额外的线索，猜对的可能性还会更高。

### (2) 单项选择题

由题干和选项两部分组成，只有一个正确选项，要求应试者从多个备择选项中选出一个。例如：

被称为“书圣”的古代书法家是( )。

A. 王羲之

B. 欧阳修

C. 柳宗元

D. 颜真卿

正确答案：A

单项选择题目前在笔试中是应用最为普遍的一种客观性试题，其突出优点在于题量可以比较大，考查的知识点比较多，采样的代表性高，有利于考试结果的误差控制和考试的标准化。当然，单项选择题也有缺点：一是难以避免应试者的猜测倾向，四择一的单选题从理论上来说就有 25% 的命中率；二是迷惑选项的设计要求高，迷惑选项设计不好，选择题的效用就会大打折扣。

### (3) 多项选择题

由题干和选项两部分组成，一般有两个或两个以上正确选项，也可以有一个或一个以上正确选项，要求应试者从多个备择选项中把所有的正确选项都选出来。例如：

下列国家属于联合国常任理事国的有( )。

A. 美国

B. 英国

C. 中国

D. 德国

正确答案: ABC

多项选择题也是笔试中常用的一种客观性试题,其突出优点在于可以弥补单项选择题的不足,应试者通常很难通过猜测得分;其缺点在于多项选择题往往难度比较大,因为应试者只有对一个知识点完全掌握的时候才能正确作答多项选择题。

#### (4) 填空题

填空题适用于各个层次和各学科的考生,通常要求应试者用一个正确的词或句子来完成或填充一个未完成句子的空白处或者是提供一个正确的答案。例如:

由于国有企业要缴纳 33% 的所得税,公积金和公益金各提取 10%,在没有纳税调整和弥补亏损的情况下,企业可真正自主分配的部分占利润总额的 ( ) %。

填空题的主要作用是测量应试者的基础知识是否学得扎实,关键词是否掌握,所学知识是否连贯、系统,以及对事物理解、分析、判断的能力。填空题优点:一是容易发现应试者在知识掌握方面存在的具体问题;二是应试者猜测因素比判断题、选择题等要小得多;三是填空题的答案具有唯一性,阅卷不易受主观因素的影响。填空题的不足是空白处所要填写的一般是关键词,因而容易造成被评价者对题目含意理解上的错误,影响考试的信度和效度;另外,由于填空题不大需要对知识的综合运用、总结和系统的表达,所以不能检测更为复杂的知识和能力。

#### (5) 匹配题

匹配题可以说是选择题的一种变式。匹配题一般包括多个反应项(匹配项)和多个刺激项(被匹配项),用反应项来匹配刺激项。匹配项有完全匹配(刺激项与反应项的数量相等)和不完全匹配(反应项目多于刺激项目)两种形式。为了避免猜测、增加可靠性,最好采用不完全匹配。匹配题中通常刺激项目和反应项目分别排成两列。例如:

刺激项

反应项

( ) 曹雪芹

A. 三国演义

( ) 蒲松龄

B. 红楼梦

( ) 罗贯中

C. 西游记

( ) 吴承恩

D. 聊斋志异

E. 水浒传

F. 西厢记

匹配题的优点是容易编制,而且覆盖面比较广。但它一般只能测量简单记忆的事实材料或概念关系,并且要求编制的选项是同质的。

## 2. 主观性试题

主观性试题是与客观性试题相对应的试题类型的总称,又称“非客观性试题”。主观性



试题的优点是可以从总体上对具体知识、能力等素质进行综合考查,应试者能较充分地表述自己的见解,在一定程度上反映出应试者解决问题的思维过程,提高考查的深度;而缺点是:一份试卷的题量少,考试内容的覆盖面窄,阅卷评分常常因人而异、因时而异,不够客观、准确。主观性试题具有以下三大特征:

- 1) 试题的正确答案不全是唯一的、固定的,有时一道试题有两个甚至多种正确解答。
- 2) 应试者在同一试题上没有统一的作答模式,允许自由阐述,具有较高的灵活性。
- 3) 评分标准因人而异,通常没有完全客观统一的赋分尺度。

笔试中常用的主观性试题有计算题、辨析题、简答题、论述题、案例分析题、写作题、申论题等题型。其中,申论题我们在后面专有介绍,这里重点介绍最常用的计算题、简答题、论述题和案例分析题。

#### (1) 计算题

顾名思义,计算题就是以计算为作答方式的试题,它对于了解被评价者的基础知识、运算能力、逻辑思维能力和空间想象能力、分析判断能力等具有重要作用。例如:

某员工月度标准工资为2400元,五一节期间加班一天半,休息日加班1天,其他时间加班2天。那么,如果按照现行的加班工资规定和个人所得税标准(各项保险不计在内),他5月实发工资应是多少元?

计算题的优点是应试者不容易通过猜测获得正确答案,计算题题型多样,每道题都有它的特殊要求,被评价者必须精心审题,仔细计算。另外,计算题评分的客观性高。从考试实践来看,虽然在评分中也出现过较大的差异,主要是由于题意不明、答案不清楚或不明确和阅卷人的素质不高等原因造成的,这些方面的问题经过主观努力是能够避免的。

#### (2) 简答题

简答题是要求应试者主动提出答案,并用简短的语言或文字对问题进行简要的解释、说明、论述的题型。简答题主要用于解答概念、简述事物发展过程、基本原理、问题要点等内容的考试。它的主要作用是了解应试者对基本概念和基本原理掌握的程度,以及对一个事物或事件简明扼要地叙述和概括的能力。例如:

简述有限责任公司的主要特点。

简答题的优点是容易编制,同时适用范围广,既可以用来测量知识,又可以用来测量能力,而且便于掌握和运用。其缺点是只能考查应试者具体的、琐碎的知识,简答题的作答模式比较单一,基本上按书上的原话回答,不利于培养被评价者的积极思维能力。

#### (3) 论述题

论述题,又称“论文式试题”,有时也称“论说题”,是我国优秀的传统试题,也是目前中外考试界普遍使用的题型之一。论述题通常要求应试者对某种理论观点、法律条规、科学原理、技术规程、原则方法、现实政策、重大事件等进行分析阐述。例如:

试论当前我国政府实施房地产宏观调控措施的必要性与可行性。

论述题综合程度高，解题难度大，主要用于考查被评价者的理解能力、论述能力以及运用原理或观点分析问题的能力等。论述题的很大优点在于可以较全面、深入地考查被评价者的知识水平和能力，而题目命制又比较容易。论述题的缺点是评分成本较高，另外，试题采样代表性差，毕竟一道论述题的分值含量比较大，这就决定了每次考试的论述题题量较少，从而难以代表科目的全部内容，应试者的得分就有一定的偶然性。如果应试者碰巧对某个论题很熟悉，就会得到“虚假的高分”，反之会得到不真实的低分，影响考试的信度和效度。

#### （4）案例分析题

案例分析题是一种主观性试题，它通过提供情景材料、图形、表格或文字资料，要求应试者针对所提出的问题，运用基本原理进行分析说明，并做出结论。案例分析题注重强调结合工作实际，追求对日常工作模拟的似真性与选拔职位的适应性，能比较有效地考查应试者认识、理解、分析及解决实际问题的能力。例如：

某日，丁某骑自行车回家。行至一段正在整修的马路时，因车速过快，撞着同方向行走的李某的身体左侧。丁某失去平衡从自行车上摔下，并将李某压在身下，李某当即不省人事，丁某立即将其送到医院，但李某因颅脑损伤，经抢救无效，于当天死亡。事发时，丁某 15 周岁。

请问：上述案例中丁某应否对其行为负刑事责任？为什么？

案例分析题是笔试的主体题型之一，题量虽小，但所占分值比重较大。所以，案例分析题在笔试试卷的难度结构中，属较难层次的试题。案例分析题的突出优点是这种题型可以有效地检测、鉴别应试者在解决实际问题方面的能力水平。不过，其缺点是题目设计时间成本和费用成本比较高，而且案例分析题的编写者需具备更高的专业素养和实践经验。

## 7.3 笔试试卷结构与试题编制

### 7.3.1 笔试试卷结构设计

试卷结构，是指一份试卷所含组成成分及各种组成成分相互联系的方式，它由二维相交的两个向度构成，分别反映试卷结构的不同组成成分及其比例关系。通常情况下，一种向度上反映试卷的内容、题型、难度、分数、时限结构等组合成分；另一种向度上反映测试目标结构及试卷结构各组成成分的比例与相互关系。这些结构要素及其比例互为条件、相互制约，其中任何一种要素设置不当、比例失调或改变排列组合方式，都会影响试卷的整体测试效果。双向细目表是试卷结构的具体表现形式，它能够把这些具体类别与指标图表化及数量化。

### 1. 笔试的试卷结构样例

笔试的试卷结构是由内容结构、目标结构、分数结构、题型结构、难度结构和时限结构等多维、多层成分彼此关联而构成的集合性有机结构系统。知识内容完整,目标层次合理,题型搭配适当,难易程度符合考试标准,分数及时间分配科学,是确立试卷结构必须遵循和坚持的原则。下面以《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》中规定的公共科目笔试试卷结构来说明。

**公共科目笔试范围:**包括政治、经济、法律、管理、科学技术及历史、国情国力、公文写作与处理,主要测试应试者胜任党政领导工作必须具备的基本素质,特别是运用有关基本理论、基本知识和基本方法分析解决领导工作中实际问题的能力。

**试卷满分:**100分或150分。

**测试时限:**150分钟或180分钟。

**难度分布:**试题难度根据领导职位对知识和能力素质的要求确定。试卷中不同难度的试题比例为:较难试题约占20%,中等难度试题约占50%,较容易试题约占30%。

**内容比例:**试题内容比例根据领导职位对知识和能力素质的要求确定。

**试题类型:**公共科目笔试的试题类型分为客观性试题和主观性试题。客观性试题包括判断题、选择题(单项选择题、多项选择题)等;主观性试题包括辨析题、论述题、案例分析题、写作题、申论题等。选拔职位的职级越高,主观性试题的比例越大。

### 2. 确立笔试试卷结构的基本要领

笔试试卷结构的确立,具有很强的专业性和技术性,必须遵循相应的运作程序和实施步骤:一是确定测评范围和水平要求;二是分解内容,理清关系,整合体系;三是绘制双向细目表,固定各要素结构及其比例关系。在此基础上,还应熟悉确立不同要素结构的基本要领。

#### (1) 确立内容结构的基本要领

试卷内容结构,是指一份试卷内容的组成部分,以及不同部分所占的比重与相互关系。确立试卷内容结构的基本要领是:试卷内容必须如实体现笔试测评要素的内容体系;全卷内容的各组成部分之间必须具有内在联系,能正确反映所测内容点与面、部分与整体的关系;各分项内容在全卷内容中的比重,必须与该内容在笔试测评内容体系中所处的地位相称。

#### (2) 确立题型结构的基本要领

试卷题型结构,是指一份试卷所用试题的种类、各类试题在全卷题量中的比重,以及不同类型试题间的内在关系。确立试卷题型结构的基本要领是:所用题型的选择,必须根据笔试测评内容、能力目标、施测方式而确定,不可为编题的简便、评分误差易控等因素所左右。不同题型的选择及各类试题比例的确定,必须考虑不同类型试题的测试功能和适用范围。同时还应考虑施测时限、应试者群体的适应能力等因素。

### （3）确立难度结构的基本要领

试卷难度结构，是指试卷不同层次难度试题的数量及其比例关系，以及全卷试题难度的分布状态。全卷总体难度和试题难度必须与应试者群体的现实水平相适应，过难或过易都会影响试题的鉴别力，有碍选拔目的的实现。全卷不同难度试题的分布应尽量符合应试者的心理特点。

### （4）确立分数结构的基本要领

完整的试卷分数结构为三维结构：既包括全卷各小题和各大题的所占分数，也包括各类试题分数在全卷总分中所占的比例，还包括考试内容、考试目标两个维度及其组成部分的分数与比例。确立试卷分数结构的基本要领是：其一，不能完全按题型赋分，因为题型相同并不等于所测内容的数量与作用、能力层次、解题过程的复杂程度等完全一致，因而试题的赋分需从试题内容、检测目标、题型类别三个维度综合考虑。其二，全卷不同考试内容的分数比重，要与各部分内容在全卷所考内容体系中的地位作用，以及应试者掌握各部分内容所需付出的相应劳动量和实际价值基本一致。其三，为使全卷各题的分数基本等值，应确定同次笔试中试题赋分的共同原则或参照系。

### （5）确立时限结构的基本要领

试卷时限结构，是指一次考试施测的限定时间和各类试题的作答时间分配，以及各类试题作答时间在整个施测时间中的比例关系。确立试卷时限结构的基本要领是：必须符合考试的特点、目的要求，必须符合试卷的长度、难度，必须以试题内容的呈现形式、作答方式、解题要求和应试者群体的年龄特征为依据，防止因时间宽严失控而造成试题及全卷既定难度标准的升降。

## 7.3.2 试题编制

试题是考试内容的载体、测评量具的构件和施测主体与应试主体交互的媒介。编制、审定试题是笔试试卷设计的关键环节，这一步骤与考试的成败密切相关。

### 1. 试题编写的一般原则

#### （1）试题应有代表性

在了解应试者的知识水平时，我们只能通过对应试者部分知识点的掌握程度来推测其整体知识水平，即从总体中抽取能够代表总体的一部分作为样本。因此，在命题中，题目的代表性尤为重要。贯彻试题具有代表性原则的具体要求是：

1) 依据笔试大纲命题，即按照考试计划中对应试者的要求来选择试题。

2) 命题者要对知识总体有明确的认识。这是试题抽样具有代表性的前提，不了解该专业领域的总体，也就无法用恰当的样本去代表总体。

3) 抽取的试题应该达到足够的数量。无论采用何种抽样方法都可能存在误差，但一般来讲，样本越大，误差越小，样本所能代表总体的真实性越大。因此，有足够数量的采样单位是样本代表总体的根据保证。

### （2）难度适宜原则

笔试的题目内容不能超过应试者的知识和能力范围，题目难度要高低适宜，以客观反映应试者的实际水平为标准，并做到以下三点：

1) 一个测验中应当包括各种不同难度的试题，特别是能力测验。

2) 测题的排列应遵循由易到难，循序渐进的原则。

3) 合理确定不同难易程度的试题在试卷中的比例，控制试题的难度梯度。不同性质的考试有不同的梯度，必须视情况而定。例如，在选拔性考试中，当录取率比较高时，高难度题的比例可以相应降低，否则，高难度题的比例可以提高。在正常情况下，试题难易梯度比例大体应控制在中等水平题占 60%，较难水平题占 20%，较易水平题占 20%，以保证对应试者的能力进行有效的鉴别。

### （3）文字表述简明扼要

试题表述简明，不仅有利于应试者准确地理解题意，节省审题时间，把主要时间和精力用在回答问题，而且对于客观地确定评分标准也有着重要的实际意义。这就要求命题者必须具备高度的概括能力、措辞技巧和准确使用词语的能力。因此要对命题人员进行适当的命题培训，选择专业水平高、文字能力强、有命题经验的专家参加命题，以保证所命试题的科学性、规范性和简明性。

### （4）试题之间彼此独立

试题之间不可相互重复或牵连，切忌一道题的题干提示另一道题的答案，即不可含有暗示本题或其他题正确答案的线索。这样才能较准确地测量出应试者对某一内容掌握的实际程度。坚持试题之间彼此独立性原则，是提高考试信度和效度的需要，其具体要求如下：

1) 每道题的考点含量不宜过大。若每道题目的外延太大，回答中则难免有交叉或相互牵连的内容，题与题之间暗示的因素较大。把大题化小，一道题只侧重一个问题，明确限定各题的内含与外延，是贯彻试题独立性原则的有效措施。

2) 在命题时，可以通过标准答案检查各题之间在答案上是否存在相互包含或重叠。

3) 对试题进行试测。有条件的情况下，可以对初步筛选出来的试题进行试测，以保证试题的质量。通过考试实践，来了解命题是否严密，各题之间是否具有独立性。

4) 对由多人编制的试卷逐题审定。加强这一环节，可以大大减少甚至避免重叠、牵连等现象出现，以保证试题之间的相互独立性。

### （5）试题答案无异议

试题的答案不可有任何争议，这是试题编写的基本要求。因此制订的答案切忌模棱两可，评价标准必须客观化。这一点非常重要，特别是现在各种选拔性考试的竞争非常激烈，一道题目的错误也会影响人员选拔的公平公正性，甚至会引起应试者的投诉。

### （6）试题数量要足够

通常情况下，编题的数量至少要比最后所需要的数量多一倍，以备日后筛选和修改。

如果试题较多，每种测验最好编制一个备用卷，以便在特殊情况下应急使用。

## 2. 各类题目编制要点

### （1）选择题的编写

选择题是20世纪50年代以后迅速发展起来的一种试题类型，它的广泛应用标志着考试科学化、标准化程度日益提高。因为选择题评分客观，测量结果的信度、效度高，又便于用计算机阅卷，所以选择题是标准化考试采用的主要试题类型。随着标准化考试的迅速发展，选择题必将在考试实践中更加广泛地应用与不断改进。

1) 编写选择题题干的基本要领。选择题的题干是否精要，可用三条标准衡量：其一，内容必需。题干内容是否与测评目的及其所属检测目标体系密切相关；每道题的题干所要测评的内容和能力，与同卷其他试题在测评目的上是否存在内在关联，是否能够实现分解式测试内容的有机整合。其二，表意清晰。题干内容不仅要有实际意义和考查价值，而且必须准确揭示提问内容的内涵，不同能力水平的应试者都能明了题意。其三，文字精练。这是题干科学、简明、规范与否的重要标准，题干所用概念及专业术语准确，文字规范，语句通畅，结构严谨。为此，编写选择题题干要做到慎重选点，精心措辞。凡用于题干内容的知识点，必须是笔试测评要素的必测点，题干用词恰当，文字简练，表意确切。

2) 编写选择题选项的技巧。选择题在结构和编写上与其他题型的最大区别，就在于除科学设计题干内容外，尚需编写供答选项。选择题选项编写要注意以下多个方面：

- 同一份试卷中每个题干后的待选答案数目应相同；
- 非正确答案的选项不能错得太明显，应有一定的迷惑性；
- 备选答案从表述到形式上应尽可能一致，比如，字数应该相当，务求一致，特别是正确选项的文字表述，不能明显长于其他选项；
- 备选答案之间应该避免重叠现象，比如，一个选项的范畴包括了另一个选项，这样如果前者是正确的，后者一定正确；如果前者错误，后者也一定错误；
- 每题所匹配的答案以简短为宜，必要的叙述或相同的字词宜置于题干中。这样把待选答案中共有的字词提取出来放在题干中叙述，就可以使表述更加简洁；
- 少用“以上皆是”或“以上皆非”作为待选答案；
- 正确答案和迷惑选项要随机排列，使应试者无法猜测。

### （2）论述题的编写

论述题的编写应该注意以下几个方面。

1) 根据具体目标确定论述题的类型。如果测试的目的是要求应试者阐述理由、解释关系、分析原因、说明观点等，最好选用“限制反应式论述题”，即限定答题的内容和形式，应试者的作答必须在一定的范围内进行，作答的篇幅也受到限制，不能自由发挥。例如：

请描述 HIV、AIDS 的三种主要传播途径，限 100 字。

若要考查应试者综合分析、推理评价、求异创新方面的能力，最好选用“扩展反应式

论述题”，即在所提出的问题下，应试者可以自由地组织相关的知识材料，有条理地陈述自己的观点，回答的自由度大。和限制性反应论述题相比，扩展反应式论述题的记分难度较大，试题取样范围也更为局限，信度和内容效度受到的影响更大。

2) 以附加评分标准的方法，强调或限定作答要求。一道论述题很可能同时兼有限制反应和扩展反应两种性质，既要求应试者自由发挥，又不能让应试者漫无边际地作答。此类论述题的编制，可采取附加评分标准的方法，对答题要求既指明重点，又明确限定，让应试者在关键之处充分发挥自己的聪明才智。有关评分标准的附加说明，可根据命题的意图设计。

3) 合理控制试题容量和作答时间。凡论述题都是用来考查应试者综合性的能力素质，应给应试者提供足够的思考和书写时间。同时又要恰当处理难度与速度之间的关系。如果试题容量过大，答题时间偏紧，就会成为速度考试，应试者答题多半是以反应速度、书写速度和知识掌握的熟练程度取胜，失去论述题考查应试者认识深度、思维广度和独立见解的优势。如果试题容量太小，答题时间过于宽松，又不能充分发挥论述题的作用。

因此，在保证试题编写质量的前提下，可用以下方法进行合理控制：一是限定答题的范围；二是限定每道试题的答题长度；三是限定每道试题的作答时间；四是适当放宽一次考试的测试时限。这样既可保证论述题的作答不受影响，又能使应试者能够有时间答完全部试题，获得每个应试者较全面的作答信息，提高考试成绩的可靠性。

4) 尽量不出选做题。在论述题的编制中，经常出现要求应试者选做试题的现象。这不论是在理论上还是在实践中，都是欠科学的做法。其主要弊端有三：其一，不同应试者的答案无法互相比较；其二，应试者总是选择自己有准备、有把握的问题作答，其成绩的真实性低于不允许选择的笔试；其三，时常会出现所有应试者都不选的试题，由此导致命题、制卷、试卷版面、应试者作答时间和精力等多种浪费。而被应试者放弃的试题，有时恰恰是必须考查的内容，从而造成考查内容的残缺和目标的落空。

### (3) 案例分析题的编写

编写案例分析题须关注以下方面的问题。

1) 明确案例分析题的性质特点和结构规范。目前，我国各类考试试卷中命制的案例分析题，有相当一部分并非真正的案例分析题，而是“情景模拟题”，甚至是“综合思考题”或“阅读问答题”。出现此种题型相混、编写错位现象的原因，就在于未能准确把握案例分析题的性质特点、结构规范及案情、质问与应答之间的关系。

案例分析题、情景模拟题、综合思考题、阅读问答题，都是以所提供的文字材料（有时也用图表资料）作为质问和回答的原始依据，既不能脱离材料提问，也不能脱离材料回答，必须限于与材料直接关联的范围。但几类试题在材料编制、质问角度、答题要求、结构规范、测评功能等方面，又有显著区别。最容易与案例分析题相混淆的是情景模拟题，下面就两种题型进行分析比较，进一步阐明案例分析题的特点。

其一，案例分析题最突出的特点是将应试者置于材料的情景之外。它要求应试者扮演的是观众而不是演员。情景模拟题正好相反，它必须把应试者置于材料的情景之中，要求应试者扮演的是演员而不是观众，充当的是当事人角色。答题者必须进入材料所创设的情景之中，以真实角色的心态去感受情景，分析情景形成的因素条件，寻找问题解决思路、方法和突破口，进而做出行动决策。

其二，案例分析题侧重于考查应试者对事物本质的把握、现状的评判、原因的分析或问题解决的途径与方法。情景模拟题则不然，它侧重考查应试者对材料所设情景的把握、现实情景的分析及解决面临问题的对策。案例分析题考查的是应试者作为局外人他认为应该如何，而情景模拟题考查的则是答题者作为当事人他应该怎么办。

其三，案例分析题的案情源于实际生活，真实展现事物情节，即使提炼加工，也不虚构事实依据。而情景模拟题的案情是人为创设的，强调的是似真性而不是真实性。

其四，案例分析题的结构是二元的，由案例材料和所提问题两类感知要素组成。而情景模拟题则属三元结构试题，它由情景材料、角色假设陈述和所提问题三类感知要素组成。其中角色假设陈述，是表明质问要求不可或缺的关键要素，也是与案例分析题在质问角度方面的根本区别。

2) 紧扣测评要素选择案例，站在局外角度设计问题、拟定答案要点和评分标准。一份案例材料，一般能满足一个或多个能力要素的测评要求，但其中只有一个或两个起主导作用的关键因素。只有根据能力要素测评的实际需要，针对性地选择最适合的案例，才能有效鉴别应试者是否具有此种核心能力及其程度水平。因此，一道案例分析题最好只测一两种主体能力要素。

命题者应该站在案情之外设置问题，尽可能使所设问题既能够体现能力素质测评的要求，同时又能够考出应试者的真实水平。另外，案例分析题答案要点和评分标准的拟定，也应站在局外人的角度思考，其核心是解决作为局外人身份的应试者针对所设问题的具体反应及其差异。

3) 根据所测能力要素设置问题，严格按照能力要素进行赋分。案例分析题的问题设置，应根据拟测评的能力要素确定，原则上应对等设置，即一个能力要素设一个问题，特殊情况下，一个能力要素也可从不同角度设置两个或三个问题。但不能用一个问题同时测两个或三个能力要素，以免造成测评目标的混乱。正因为问题是针对测评要素而设，也就必须按所测能力要素赋分，以便准确检测测评结果的有效性。

4) 案例分析题编写应遵循典型、完整、简明的原则。在案例真实的前提下，案例分析题的编写应遵循三条基本原则：一是案例典型。所编案例应属于工作中具有代表性的典型事件，并对检测试题欲测能力要素具有典型意义。二是案情完整。不管案例情节复杂与否，都必须情节完整、符合事件本身的内在逻辑，不能随意添加或隐去答题必须感知的条件资料。三是文字简明。案例分析题测评功能的有效发挥，并不在于文字的长短，而在于案例



选择的典型性、问题设置的针对性和难易程度的适宜性。

#### (4) 申论题的编写

申论即申说、议论的意思。申论题是分析概括、说理论证的有机整合。申论题属多元结构试题，其规范性结构包括三个要素：一是注意事项，说明答卷的要求、时间，提出指导性建议；二是申论写作的给定材料，为应试者提供答题所依据的素材；三是答题内容及要求，即应试者根据所给材料必须解决的具体问题。申论题一般要求应试者对给定材料进行分析、整理、归纳、概括及综合，对主要问题提出意见和建议或解决的措施和办法，并进行论证。申论题的编写应注意以下几点。

1) 围绕热点问题广泛取材。申论的内容可以涉及政治、经济、法律、教育等社会诸多问题，材料可以来源于社会热点、新闻焦点方面的现实材料，并根据所测量的能力要素和应试者背景情况对这些材料进行提炼、加工和编辑，使应试者能从多个层次、多个方面去认识思考、立题发论。

2) 避免内容专业化，强化实践积累。申论题的基本编写要领之一，就是防止应试者因文化背景的差异而失去测试内容的公平性，以及凭短时复习、记背书本知识在考试中取胜。申论题的选材必须避免专业性强、适用面窄的内容，而应选择具有普遍性、应试者靠实际工作中日积月累的丰富常识和经验就能有论而发的内容。

3) 问题针对性强，答题路径宽广。无论申论题的材料内容涉及面多广、结构关系如何复杂多变，其问题的设置都务必紧扣所要测评的能力要素，并顾及应试者群体的身心特征，力求做到以下两点：一是通过应试者的答题，能够较准确地鉴别应试者个体在所测能力要素方面的程度水平；二是问题具有开放性，应试者可根据所供材料从不同角度进行分析概括、申述观点、发表见解。

4) 科学控制材料篇幅，以论为重点。申论给定材料一般为3 000~8 000字。根据考试对象和要求的不同，材料的长度会有所变化。不能将应试者的答题时间过多消耗在大篇幅的材料阅读上，而应留出足够的时间使应试者的精力主要集中于说理和论述。

### 3. 题目编排与试卷编制

即使一份试卷中的每一道试题都是高质量试题，它也未必就是一份高质量的试卷，更难保证有良好的整体测试效果。这是因为，用同等数量、同等质量试题拼配而成的试卷，若排列组合方式不同，其整体测试效果也将随之改变。

编制试卷的规范包括以下三个方面。

1) 格式规范。社会性重大考试的标准卷格式规范，有分卷格式模式和合卷格式模式两种。所谓分卷就是客观性试题和主观性试题分别制卷，客观性试题在答题卡上作答，主观性试题在答题纸上作答。所谓合卷，就是试卷包含全部试题，主、客观性试题可以全部在答题纸上作答，或者客观性试题在答题卡上作答，主观性试题在答题纸上作答。

2) 编排规范。试卷编排应严格按照以下编排规范进行操作：

- 全卷各大题，应按先简后繁的次序编排；
- 各大题中的小题，应按先易后难的次序编排；
- 全卷小题序号从第一题到最后一题应通码编排；
- 同一选择题的题干和选项应排在同一页，不能转页断排；
- 同一图表不能分开排，表名或图标必须与图表连排；
- 大题、小题的题干应顶格排，选择题的选项应退后一格起排；
- 判断题、选择题的作答处，一般应统一放在题尾；
- 主观性试题的作答处应留有余地；
- 试卷每一页的下方，应居中标示“第×页，共×页”。

3) 字体使用规范。试卷中不同内容所使用的字体字号，没有绝对要求，以卷面清晰，易于分辨为标准。

## 7.4 笔试的实施与计分

当完成了笔试题目的设计与编制，就到了笔试的实施与计分环节。笔试的实施与计分对于人才测评目的的达成——尽可能准确和公平地评估应试者同样重要，因为这种准确性和公平性的前提是控制误差，这就需要在笔试实施和计分过程中，做到测试的因素对每一个应试者都是相同的，以排除无关因素对测试的影响。

对笔试实施过程进行有效管理能够确保测试的顺利进行，减少和避免各种偶然因素和工作过失对测试的干扰，保证测试过程的客观性、可靠性。同时，也有利于减少测试过程中人力、物力和财力的消耗。

### 7.4.1 笔试实施前须注意的问题

#### 1. 标准化的指导语

在笔试实施过程中应该使用统一的指导语。指导语是在测试实施时说明测试进行方式以及如何回答问题的指导性语言，其总体要求是清晰和简单，向应试者传达其应该做什么的信息，即如何对题目做出反应。一般来说，指导语印在试卷的开头部分，可以让应试者自行阅读，或由考官口头说明，也可以播放指导语的录音，这些都是为了让应试者清楚考试的要求。下面给出一个指导语的例子：

首先，请在答题卡上用钢笔或签字笔写上你的姓名和考号。本测验共有 100 道试题，考试时间为 120 分钟。对于每道题，请您根据所选择的答案把答题卡上相应的位置涂黑。请不要在测验题本上做任何记号，考试过程中有什么问题，可以举手询问主考人员。完成测验后请将答题卡和测验题本一起交给主考人员，之后离开考场。

测验指导语一般包括以下几点：

- 1) 应试者的反应形式,如涂卡、画圈、画勾、填数字、书写等;
- 2) 测试的时间限制;
- 3) 测验的计分方式(如是否允许猜测等);
- 4) 关于测验目的的说明;
- 5) 必要时还须给出附有正确答案的例题。

标准化的指导语通常需要主监考当场宣读,并要确认每位应试者都明白测试要求。需要注意的是,主考在回答应试者的问题时,不能透露任何可能对试题回答有影响的信息或线索。

## 2. 考场设置和编排

考场设置和编排遵循两个宗旨:一是有利于维持考场秩序和考试纪律;二是有利于应试者应考和监考老师监考。

一般来说,考场须设在交通便利、比较安静和光线充足的地方,最好不临近马路和施工工地。每个考室的应试者不宜过多,标准考场一般在30人左右,要单人单桌,前后左右距离为一米左右,防止偷看、传递纸条等舞弊现象发生。在通向考场的主要路口得有明显的指示标识,考场的门口应贴上起止考号,便于应试者对号入座。

考场根据考室大小设置监考人员,一般以2~3人为宜,包括主监考和副监考,他们负责维护考场秩序、严肃考场纪律,组织应试者按时入场入座,收发试卷和草稿纸等。监考人员要有高度的责任心和敬业精神,熟悉考务管理工作。

## 3. 试卷的接收与保管

试卷的接收工作通常在施测前一天进行。接收方式可选用专车押运,也可选用机要专线邮寄。试卷保管必须达到国家保密部门规定的相应标准。

### 7.4.2 笔试施测过程

施测是笔试实施过程的核心环节,它不仅关系到考试的质量和用人单位的信誉,而且涉及应试者的直接利益。施测过程要坚持公平竞争的原则,通过有效控制防止舞弊,保证施测的顺利进行和考试结果的客观准确。

#### 1. 施测的组织

施测前的组织工作是施测过程中的重要环节,一般包括以下几个方面。

##### (1) 组建工作小组,配备人员,制定《考务实施手册》

在施测前制定《考务实施手册》,明确组织分工、考务安排、监考执行程序等方面的要求。组织分工方面,一般考点配主考1人,副主考1~2人,每个考场配监考2人(男女各1人)。考务安排方面,确定考试日期、时间、总试场数、应试者总人数等。监考执行程序方面,明确各类考试工作人员报到时间、监考要求等方面的内容。《考务实施手册》还应明确规定考点主考、考务组、治安保卫组、流动监考等工作人员的职责分工、考场具体安排、

考场设置要求、监考人员安排等方面的内容。

### （2）考试工作人员的培训

各考点由主考组织考试工作人员进行培训，此项工作最好在施测前一天就完成。培训内容包括监考管理手册和考务的有关程序要求，让每个考试工作人员都知道自己的职责，学习考试有关纪律规定，掌握试卷整理、装订、密封方法和对施测期间可能出现的突发事件的处理方法等。

### （3）考场的考前检查和落实

通常在考试前一天，必须对各考场严格按照考场设置的基本要求进行检查。检查的主要内容：考场是否符合相关考试考务细则的要求；考点的设置是否齐全；考场的规格、摆设是否符合要求等。验收合格的考场即行封闭，不合格的立即采取补救措施，以确保考试的顺利进行。

### （4）组织建立巡视队伍

为监督和检查考试实施过程中监考人员对考试规章制度的执行情况，在考试期间委派巡视员到各考场巡视，对考场较多或考纪、考务工作较差的考场，要加派巡视员指导和监督。

## 2. 施测的步骤和要求

### （1）施测步骤

1) 施测前 20 分钟，监考人员领取试卷、答题卡、草稿纸等，然后直接进入考场。

2) 监考人员在考场黑板上书写提示文字，内容统一为本考场测试的科目、起止时间、考场注意事项等。

3) 施测前 15 分钟，应试者进场，监考人员向应试者宣读有关考试、考场的规则，以及考试的指导语。

4) 施测前 10 分钟，监考人员拆封试卷袋，逐份核对。考试前 5 分钟开始分发答题卡、试卷，应试者得到答题卡、试卷后，应该首先清点试卷页码，检查试卷是否破损，试题有无漏印或者字迹不清等，然后在试卷密封线内规定的地方写上自己的姓名、准考证号等。

5) 考试开始时间到，考场响铃，监考人员宣布考试开始，应试者开始答卷。

6) 考试开始后，监考人员逐个核对应试者在试卷上所填的姓名、准考证号以及有关身份证件，若有不符，立即查明，并予以处理。

7) 考试时间到，考场响铃，应试者停止答卷，监考人员回收卷卡并清点、整理，交主考验收，合格后装订、密封，再交考点办公室。

### （2）施测环节各类工作人员的职责

执行上述统一严密的施测工作程序，关键在于对参与其中的各类考试工作人员有明确的岗位职责，做到各司其职，各负其责。

#### 1) 主考职责

- 领导和组织本考点施测的各项工作。选聘工作人员，确定各考场监考人员，建立工

作制度，确定岗位职责，组织工作人员学习有关规定和程序要求，对监考人员进行监考业务培训。

- 主持接收、发送试卷，检查落实试卷保管和考场布置情况。
- 考试前一天应与北京时间对时，考试实施时发出考试预备、开始和终止命令，并指定专人负责考点的拉铃或鸣钟。
- 检查本考点工作人员履行岗位职责情况，撤换违纪工作人员，取消违纪闹事应试者考试资格，处理考试期间发生的重大问题，确难处理的应及时向上级主管部门报告。
- 特殊情况下可启用备用试卷或答题卡，但必须在“考试情况记录单”上详细记录原因并签名。
- 副主考协助主考履行以上职责。

## 2) 监考人员职责

- 佩戴统一制发的标志开展工作，于测试前 20 分钟向考场主考领取试卷，并对试卷袋的种类、密封等情况进行检查，不合格的可要求掉换、拒收。如当时无法掉换，应将有关情况记入该试卷袋内的考试情况记录单。
- 考前 10 分钟开始宣读《考场规则》并讲解有关注意事项。预备铃响后，当众拆封试卷袋，检查试卷是否与本考场应考的科目、级别、数量相符，无误后再分发试卷，并请应试者将试卷扣放在桌上。
- 考试开始，立即宣布开始答卷，并提醒应试者在试卷封面和答题卡指定位置填写准考证号、姓名等信息。不能念试题，不能对试题做任何解释，如有文字印刷不清等问题，应当众按清晰试卷予以澄清，但不能暗示题意或解答试题，更不能与应试者私下交谈。
- 开考后，根据考场座次表逐一核查本考场应试者情况，并填写“考试情况记录单”的有关项目。对替考或影响他人考试者，有权终止其考试，请其离开考场；对舞弊行为应予以制止并将以上情况如实记入“考试情况记录单”。遇到难以处理的问题应及时报告主考。
- 施测中应自始至终在考场内巡视，不要固定站在某个应试者的座位旁，更不能在考场内吸烟、看报、抄题做题及将试卷传出考场。
- 监考人员有权制止与考试无关的人员进入考场，并对考试期间考场内发生的其他有关情况进行处理。
- 考试结束，立即宣布停止答卷，请应试者将试卷扣放在桌上离开考场。清点试卷、答题卡，按准考证号顺序排号，连同“考试情况记录单”一併放入试卷袋密封，交主考验收。

## 3) 巡视人员职责

- 认真学习和掌握考试的各项规定，负责对巡考地区的组织管理、工作人员执行纪律

情况，以及考场布置，试卷交接、保管、密封和施测等环节进行全面检查。

- 重点检查施测中的考试纪律情况。如果发现监考人员未遵守有关纪律、工作不负责任，应当场给予批评教育，情节严重者报主考处理；如果发现应试者替考、舞弊等违纪情况，应当场制止处理，并通知监考人员如实记录。
- 若主考对考试中发生的问题处理不当，巡视人员可根据有关规定，向主考提出意见或建议，对急需解决的问题也可当场直接处理，重大问题应随时向上级主管部门报告。

### 7.4.3 笔试的阅卷流程与计分

笔试试卷的评阅也是整个考试流程中十分重要的环节。只有公正、客观地评阅试卷，才能保证考试的有效性和可靠性。尽管这一环节的工作人员涉及面窄、数量少，但由于其工作的专业性强、保密要求高、社会关注力度大，阅卷流程与计分是笔试成功的关键。

#### 1. 笔试阅卷流程

笔试阅卷流程可分为成绩评定环节和结果处理环节。

##### （1）成绩评定环节

成绩评定环节包括通过试评完善标准答案和制定评分细则、确定阅卷方法、正式阅卷等环节。

1) 完善标准答案和制定评分细则。评分之前，阅卷组应首先抽样试评，再结合试评情况仔细审核标准答案，并在此基础上制定评分细则。制定标准答案和评分标准，既要坚持客观标准，又要客观认定应试者的实际水平。

2) 确定阅卷方法。阅卷有两种方式：一是每位阅卷者独立评阅全卷试题；二是采取流水作业方式分题评阅，这是目前使用较多的阅卷方式。此外，主观性与客观性试题评阅的方式及方法有所不同。

3) 正式阅卷。进入正式判卷阶段，试卷启封应在一定的保密措施下进行，判卷也应实行严格的程序管理。

##### （2）结果处理环节

结果处理环节包括通过登分与核分、数据处理等环节。

1) 登分与核分。试卷每个小题、大题及全卷分数的登记、合分与核查是非常重要的环节，稍有不慎，就可能因人为差错而改变应试者的考试结果。为此，登分与核分必须实行分段隔离管理，即分别由不同的人员在不同时段进行，确保数据的准确性。

2) 数据处理。对全体及每个应试者的笔试成绩，包括各科目的笔试成绩及其不同测评要素的得分情况分别予以统计和分析。这个环节也容易出现误差，哪怕是用 Excel 对应试者的成绩进行排序这样简单的操作偶尔也会出现差错，为此，对数据处理的结果一定要与原始结果进行比对。

## 2. 计分

### (1) 客观题计分

客观题的答案具有唯一性, 阅卷计分只与答案有关而与阅卷者无关, 本章前面所介绍的填空题、选择题、判断题、匹配题等都属于客观性试题。客观题的主要优点就是计分简单、客观。除填空题外, 客观题都可以采用现代化手段——机器阅卷来进行计分。

机器阅卷指的是将考试的客观题答在特制的答卷——信息卡上, 然后使用计算机和光电阅读设备对答卷信息进行处理的过程。通过考试实践我们可以看出, 采用机器阅卷具有以下优点。

1) 阅卷结果准确。人工评阅试卷由于受人的学识水平、阅历、精力、情绪、环境等诸多主、客观因素的影响, 评阅试卷难免会出现一些误差。使用计算机评阅试卷, 就能避免这些因素的影响。除此之外, 计算机阅卷有客观、公正、准确的优点, 使得考试阅卷的误差率大大降低。如果应试者填涂信息卡的方法合乎要求, 计算机阅卷的准确率几乎可达到100%。

2) 阅卷公正合理。计算机阅卷参与人员少, 阅卷软件、阅卷过程一经制订就不可更改, 答案唯一、客观, 人为干预的可能性小, 能在一定程度上减少违规、舞弊现象的发生。

3) 节省大量人力、物力、财力。虽然首次使用硬件投入较多, 但设备可以多次使用, 长期来看在经济上比人工阅卷仍然是节约的。

### (2) 主观题计分

主观题能够有效地考察应试者的实际能力和水平, 其主要缺点是评分不够客观, 计分过程中经常受阅卷者的情感、态度的影响。在主观题评分中, 人工阅卷误差往往来自多个方面。

1) 阅卷人员主观因素造成的误差。阅卷者的责任心、工作态度如何, 对阅卷的质量有很大的影响, 同时也是造成误差的重要因素; 阅卷者的业务素质高低, 个人能力水平、风格的不同, 容易造成阅卷标准不同, 对阅卷的客观性造成影响。

2) 阅卷顺序因素造成的误差。主观题评阅中阅卷顺序因素产生的问题十分明显。匿名阅卷往往有先紧后松的现象, 即开始阅卷的标准尺度较严, 而后来评阅的试卷尺度较宽, 存在宽容定式, 它是指评分者的计分过于宽松, 即使没有按要求回答问题, 也给予较高的分数。

3) 疲劳效应造成的误差。评阅试卷是一项要求较高的工作, 而阅卷又往往处于临时安排的工作环境中, 集中、重复、单调的活动常使阅卷人员出现疲劳现象。处于疲劳状态的工作人员容易产生注意力分散、反应迟钝、情绪波动, 甚至有厌倦心态和草率敷衍的行为, 造成人为的阅卷误差。

由于主观题阅卷中容易出现上述误差, 为了保证考试的公平性, 可以采取如下措施:

一是提高阅卷人员的素质。阅卷误差的控制主要取决于阅卷人员的水平和经验、心理素质和态度。因此, 选择高水平的相对稳定的阅卷人员是控制阅卷误差、确保阅卷质

量的基础。

二是阅卷人员事先集中学习、研究评阅参考标准。对于主观题可能出现的答题情况和评分细则，阅卷人员必须熟练掌握。如有需要，还需制订评分参考标准的实施细则。评分细则应该做到具体化，便于操作，最大限度地消除由于个人风格和能力水平的不一致而造成的偏差。

三是建立阅卷质量的考核指标体系，利用抽查和复核降低阅卷误差率。在阅卷过程中经常进行抽查，可以随时纠正阅卷中出现的偏差，平衡阅卷小组中每个人的宽严尺度。阅后复核主要是检查漏评、错评等重大偏差。如果通过计算机网络来阅卷，可以建立阅卷质量指标控制体系，随时监控阅卷质量和进度，可以更有效地降低阅卷误差率。

四是合理安排阅卷时间和阅卷节奏，并为阅卷创造一个良好的阅卷环境。一般大规模考试阅卷分为3个阶段：

第一个阶段为阅卷开始的1~2天。由于刚开始进行评阅，阅卷人员容易出现对评分标准把握不好，宽严失衡的情况。这时候需要放慢速度，加强对阅卷情况的抽查，注意阅卷中产生的新情况，逐步统一评分的尺度。

第二个阶段为阅卷的2~5天。阅卷人员逐步掌握标准，熟悉应试者的答题模式和总体情况，这时候效率最高，错误率最低，可以加快阅卷速度，在保持高质量前提下，完成大部分的阅卷任务。

第三个阶段为疲劳期，一般从第6天开始，阅卷速度和阅卷开始下降，还容易产生给印象分、打保守分的现象。因此在这一阶段可以安排休息，组织半天或一天活动，确保阅卷质量，切不可片面追求高速度。

#### 7.4.4 笔试阅卷的质量控制

笔试阅卷质量控制包括确立实施方案、组建阅卷队伍、准备各种工具、创设特定环境等内容。这些既是笔试阅卷质量控制的方法手段，更是笔试阅卷质量控制的条件和保证。客观公正是笔试阅卷的基本原则。为确保笔试结果的公正有效，笔试阅卷质量控制可采取以下措施。

1) 建立监督制度。从试评开始，试卷的领取、评阅、保管等环节都必须处于严密监控之下。试卷袋的分发要随机、限时；试卷领取不仅要签名，还要注明领取时间；试卷回收要检查，确认无数量差错，无破损、拆封现象；试卷及各大题、小题的评分、登分、核分、统计应由不同的人员担任，严防串通舞弊。阅卷期间，任何无关人员不得进入阅卷地点。除监督人员在场，阅卷人员不得与外界发生任何方式的接触联系。

2) 正式阅卷前进行试评。阅卷前，应组织专家随机抽取一定样本的考卷进行试评，根据试评情况对原命题人员拟定的试题答案和评分标准进行修订。修订中，一是要确定标准答案，对客观性试题答案的唯一性进行审查，确定明确的评判原则或标准。二是要确定评分标准。除客观性试题外，要逐题划分答案要点（或采分点），并根据每题赋分情况对每一



要点进行二次配分，使题目的答案要点和配分具体、明确。同时，还要注意合理地确定最小计分单位，便于阅卷人员掌握。

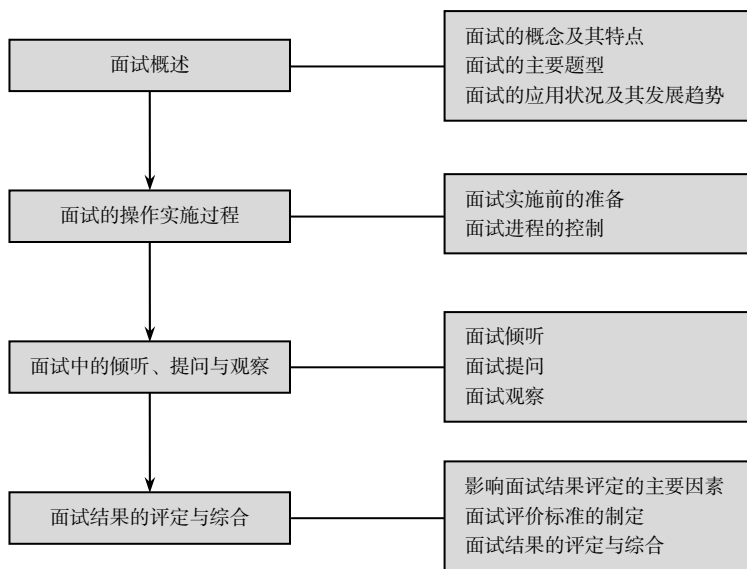
3) 采用复评办法。复评办法包含两种阅卷方式。一是指以第一位阅卷人员的评分结果为依据，第二位阅卷人员对其结果进行复评，主要目的是核查核实。二是对于主观性试题，尤其是分值比较大的试题，采取二评或三评的方式进行评分，以减少、降低不同阅卷员对主观题的评阅误差。

4) 加强阅卷过程的监控。在阅卷过程中，可以给阅卷人员反馈各种质量监控指标，如平均分、分数分布情况、标准差、评分误差等。必要的时候，可以将专家给定分数的标杆卷发给阅卷员，考查其对阅卷标准的把握是否准确；还可以将阅卷员自己阅过的试卷再返回给他，看其两次阅卷间的分差有多大。随着网络阅卷的发展，阅卷过程的监控已经非常容易实现。

# 面试技术

所谓面试，就是考官提问、考生回答的面试，其中又可分为随意性面试、结构化面试和半结构化面试。结构化面试由于其形式的公正性而被广泛应用于机关、事业单位的公开招考和竞争上岗中；半结构化面试则由于既灵活又相对公平的特点而广泛应用于各类企业的人员招聘中。

## 本章导航



## 8.1 面试概述

### IBM 的招聘面试

IBM 的招聘面试流程并不复杂,应聘者在通过 IBM 人力资源部门的测试之后,就可以直接与招聘部门负责人进行交流。人力资源部门的测试题主要都是测 IQ,一般很简单,要求答题有一定的速度。IBM 认为,无论哪种考试都不可能即时进行灵活的变动,而每名应聘者都很灵活,情况也各有不同。因此只有通过面试,才能最能动地随时做出调整和判断,评判出应聘者是否符合 IBM 公司的要求,结果才是真实的。这也要求主持面试的评判者技能和经验都应该很丰富。IBM 很重视面试,一般事先由人力资源部门提供给经理层有关参考例题,希望他们做出公正的判定。新员工一般要经过两轮面试,一些重要的岗位要经过 4~5 轮面试。

IBM 面试所考核的素质:

诚信——IBM 负责招聘的经理级人员都要经过专门的培训。在面试时,IBM 很看重人的正直和诚实,并把诚信的品质放在很重要的位置。

自信心——应聘者是否充满自信心也很重要,在面试中 IBM 通过观察应聘者的肢体语言就可以判别对方是否具有自信心,自信但绝不要狂妄。

沟通能力——应聘者是否善于沟通,一个人的沟通能力不在于说话多少,而在于能否说到点子上,思路是否清晰、是否有逻辑性……在面试时,面试人员还会提一些与应聘者观念不同的问题,看对方如何回答。沟通能力强的学生表现会很自如、落落大方。曾经有一位有过工作经历的应聘者来应聘,面试人员问她在三五年以后是否有离开公司的打算。面对这一问题,比较常见的回答是“我不会有这样的考虑”。可她回答说:“我现在不能给你‘是’或‘不是’的答案,但我可以保证在 IBM 这几年会竭尽全力做出贡献,绝对不会辜负公司的信任和培养。”这个回答给面试人员留下很深的印象。4 年后她离开 IBM 公司,但 IBM 公司认为她在 IBM 干得很出色,实现了面试时的诺言。

其他——诸如应聘者工作态度上是否具有主动精神,工作中的学习能力、创新能力以及适应变化的能力等因素也很重要。

面试是一个非常重要的过程,IBM 认为,面试是双方的沟通,是双方价值观的交流与认同过程,无论经过几次面试,最终都是为了这个目的。

#### 8.1.1 面试的概念及其特点

每个人都或多或少参加过应聘面试,从而大概知道面试是怎么回事。但是,究竟什么是面试?它具有哪些特点?许多人可能不一定很清楚,而这是我们在探讨面试技术前所不

可能回避的问题。

### 1. 面试的概念

面试的历史渊源流长，但人们至今未能对面试形成一致的看法。在实践中，许多人以为，面试就是面对面的交谈，在这样一种指导思想下，面试就是一种人人皆会的交谈，面试也就没什么技术可言，顶多就是口才好的人做面试可能会好些而已。其实，只要我们再问一句，面试中交谈的目的是什么？我们就会发现，其目的是考察应试者是否具备了任职所需的素质，而不是为交谈而交谈，这也是面试与通常所说的交谈之间的根本区别。

那么，什么是面试呢？我认为，面试是通过考官与应试者双方面对面的信息沟通，考察应试者是否具备与职位相关的能力和个性品质的一种人事测评手段。根据这样一种定义，面试是一项很复杂的交谈活动。从考官的角度来说，他们要想尽办法来考察应试者是否具备相关的素质和条件，不仅需要精心设计面试题，而且需要在面试过程中对应试者进行提问、观察和倾听。由此可见，面试对考官的要求是很高的；从应试者的角度来说，他们要千方百计地展示自己的相关素质，包括面试前的精心准备、个人形象的“设计”、面试中注意力的高度集中、敏捷的思维反应、高超的语言表达能力等。

### 2. 面试的特点

面试作为一种人才测评手段，具有多个方面的特点，突出表现在以下四个方面。

#### （1）直观性

面试是用人单位与应试者直接接触的一项活动，通过面试，用人单位会对应试者形成一个直观的印象，这种直观的印象对用人单位的最终雇佣决策具有很重要的影响。这就有点像买房子，房地产老板把房子描绘得再好，如果你没有亲临现场考察房子，了解其所在的位置、周边的环境、房子的设计和布局等具体情况，你是不可能拍板买下房子的。由此可见，面试的这种直观性为用人决策提供了“可靠的”依据，毕竟选用了一个人之后，这个人将与用人单位的已有员工朝夕相处，不“面试”一次就录用未免太冒险了。在美国的大学里，录用一个教师前，不仅人事主管和有关领导得对应试者进行面试，系（院）里的教师们都得对其进行“面试”，如果大家不满意，领导也不能录用他，毕竟他进来以后要成为这些教师的同事。

#### （2）灵活性

面试是一种很灵活的测评方法，面试的方式和内容具有较大的变通性。一方面，由于不同的职位对人有不同的要求，面试可以根据不同职位的特点，灵活地采用不同的方式去考察应试者。另一方面，尽管面试的问题可以是事先设计好的，但在面试实施中并不是对所有应试者都一定要按同样的内容来进行的（严格的结构化面试除外），考官可以针对应试者的具体情况，根据所获得的信息是否足够来决定面试问题的多少。如果应试者的回答已经充分地显示了某方面的信息，那么已准备好的问题也可以不问；而如果应试者的回答不足以显示某方面的信息，或者考官觉得对应试者的有关情况还把握不清，那么就可以多追问应试者一些相关的问题。这样，面试的时间就可长可短，不过一般不要少于20分钟，长

也不要多于一小时。

### (3) 互动性

面试与笔试的一个重大区别是,面试中考官和应试者之间有互动的信息交流。面试中,考官会随时根据应试者的问题回答、表情和行为举止等情况,积极地变换面试的问题和追问;而与此同时,应试者也会根据考官的提问,充分发挥自己的能动性。另外,应试者的表现时时影响着考官的评价,而考官的信息反馈又会影响到应试者的表现。面试中考官与应试者之间的这种直接的交互作用提高了相互沟通的效果和面试的真实性。应试者应充分利用面试的互动性,积极主动地回答有关问题。

### (4) 主观性

面试的评价往往带有较强的主观性,不像笔试那样有明确的客观标准。正因为这样,面试评价往往受到考官个人主观印象、情感和知识经验等许多因素的影响,使得不同考官对同一位应试者的评价往往会有差异,而且可能各有各的评价依据。所以,面试评价的主观性似乎是面试的一大弱点,但是,由于人的素质评价是一项非常复杂的工作,考官可以把自己长期积累的经验运用到面试评价中。从这个角度来说,面试的这种主观性也是有其独特价值的。

## 8.1.2 面试的主要题型

面试的题型很多,不过,在当前的面试实践中,最常用的有6种面试题型:背景性问题、智能性问题、意愿性问题、压力性问题、情景性问题、行为性问题等。

### 1. 背景性问题

背景性问题通常是有关应试者个人基本情况的问题。在面试开始时,往往用3~5分钟来了解应试者的个人、家庭、教育和工作背景方面的情况。

#### (1) 功能

1) 让应试者放松、自然地进入面试情景,形成融洽和谐的面试气氛,确保后面的面试顺利进行;

2) 验证和澄清简历上的有关个人信息;

3) 为后续的面试提问提供引导,便于深入面试。

#### (2) 样例

1) 请你简单给我们介绍一下你的主要经历。

2) 请你用3分钟进行自我介绍。

### 2. 智能性问题

智能性问题主要考察应试者对一些事物和现象的理解和分析判断能力。这类问题通常以一些较复杂的社会热点问题为主题,考察应试者的综合分析能力。对应试者的能力评价一般不是看其观点本身是否正确,而主要是看应试者是否言之成理,论据是否充分,能否自圆其说。

（1）功能

智能性问题的功能在于考察应试者思维的逻辑性、严密性，思维的深度和广度，综合分析能力等。

（2）样例

1) 一个人的成功取决于很多因素，但有人认为关键在于自己的能力，也有人认为关键在于机遇。对此你怎么看？为什么？

2) 在市场经济下充满了竞争，同事之间无形中也存在着竞争，但很多时候也需要相互合作与配合。请你谈谈工作中合作与竞争的关系。

### 3. 意愿性问题

意愿性问题一般测量应试者在职业选择方面的考虑，内容会涉及应试者的价值取向、求职动机、职业兴趣等多个方面的特征。

（1）功能

意愿性问题主要用于考察应试者的求职动机与拟任职位的匹配性。

（2）样例

1) 从你的专业和能力情况看，你可选择的职业范围很广，为什么选择像我们这样工资和待遇不太高的公司呢？

2) 你目前的工作单位在哪些方面不能满足你的要求？你选择我们公司主要出于什么考虑？

### 4. 压力性问题

这类问题通常是故意给应试者施加一定的压力，看看其在压力情景下的反应，以考察应试者在有压力的情景中能否保持思维的逻辑性和条理性等。

（1）功能

通过给应试者创设一定的压力情景，考察其情绪稳定性、应变能力等。

（2）样例

1) 我公司近年来发展速度很快，内部组织调整的周期越来越短，而你长期在一个单位工作，怎么能适应我公司的环境？

2) 据说你在过去的两年时间里已换了几个单位，有什么证据可以证明你能在我们单位好好干呢？假如你到我单位上班后不久，发现实际情况远不如你原来想象得那么理想时你怎么办？

### 5. 情景性问题

情景性问题是创设一种假设性的情景，考察应试者将会怎么做。此类试题的基本假设是一个人说他会做什么，与他在类似的情景中将会做什么是有联系的。情景题的优点是问题情景可以根据职位要求来任意创设，另外，情景性问题对所有的应试者都公平，因为应试者都需要处理自己以往没有经历过的同一个情景问题。这类题型的不足是应试者说会怎么做有时与其在现实情景中的实际做法间会有差异，也就是说，做的与说的往往是两码事。

### (1) 功能

此类试题可以考察应试者各个方面的能力和个性品质,包括应变能力、计划与组织协调能力、决策能力、情绪稳定性等。通常其他题型不能考察的测评要素,可以考虑用这种题型来考察。

### (2) 样例

1) 假如你是总经理助理,某天,你接待了一位来自德国某公司的业务经理,要和本公司协商某些联营业务,以扩大各自在对方所在国的影响,但此时总经理正在美国考察。你深知此事重大,如等总经理回来处理,势必影响公司业务。如你自己处理,又不在你的职权范围之内,且处理不好还要承担责任。请问,此时你怎么办?

2) 你在主持一次会议时,各部门为了各自的利益而发生了激烈的冲突,以至于人们又牵扯了以往的个人恩怨。作为新来的人,你并不十分清楚以前的纠葛,但你知道人们都在等待着你的决定,你将会如何处置?

## 6. 行为性问题

行为性问题关注的是应试者过去的行为,所问的是应试者实际上做了些什么、怎么做的、有什么结果,而不是他们知道什么(工作知识问题),或者他们将会做什么(情景性问题)。行为性问题的基本假设是,在类似的情景下,一个人过去的行为表现是预测其未来表现的一个良好根据。

行为性问题很注重能反映相关素质的行为事件,一个完整的行为事件必须包括以下四个要素(STAR)。

- 情景(Situation): 关于任务、问题背景的具体描述。
- 目标(Target): 应试者在特定情景中所要达到的目标、所需完成的任务。
- 行动(Actions): 测评对象针对上述情景所采取的行动,或未采取的行动。
- 结果(Results): 已采取的或未采取的行动的结果。

如果应试者的事件描述不完整(缺少一个或一个以上的要素),就要通过后续的深入追问来弥补。这样做的原因有两个:一是只有完整的行为事件才能反映出应试者是否具有某方面的能力特征;二是用追问来澄清更多的事实和细节,可以防止应试者捏造事件。

### (1) 功能

通过应试者描述过去所做的事,考察其能力和个性适应方面的胜任情况。

### (2) 样例

1) 你过去一定有这样的情况,你曾感到有必要找一个职工谈谈,因为他的工作表现需要改进。请介绍一下当时的情况。

后续问题(深入追问):

“你怎么知晓这一情况的?”

“你晓得这一情况多久后才采取行动?”

“你对该职工说的原话是什么?”

“他的回答是什么？”

“最后结果怎么样？”

2) 在你的工作经历中可能出现过这样的情况，你所在的组织（如单位、科室、班级、工作组等）与另一兄弟组织之间产生了矛盾或冲突，要由你来负责或参与解决，请你举例谈谈具体情况。

追问1：你当时遇到了什么问题？

追问2：你的任务是什么？

追问3：你采取了哪些措施？

追问4：最终的结果如何？

### 8.1.3 面试的应用状况及其发展趋势

#### 1. 面试的应用状况

面试是国内外人事选拔实践中最常用的一种测评手段。面试在西方各级各类组织的人事选拔中应用得非常普遍。在欧洲，根据专家对多个国家的调查研究表明，面试在人事选拔中的平均使用频率高达93%。在美国，有专家经过问卷调查表明，面试技术在人事选拔中几乎被所有的心理学家所使用。

在我国目前的国家公务员选拔中，面试的使用率是100%。在各级各类机关事业单位副司局级以下领导干部的竞争上岗中，面试也是必不可少的重要测评手段。在企业中，根据人事部人事考试中心对全国470家规模不同的各类企业的调查表明，有91.7%的企业把领导考察（主要是面试）作为选拔管理人员的主要方法之一，这还不包括其他人员（如人力资源管理者）进行的面试。

面试之所以在全世界的人事选拔中得以如此广泛的应用，有以下几个方面的原因：首先，任何组织在录用一个人之前如果不事先面谈一下，心里就不踏实，面试是一种最直接的、让人感到最真实的测评方式，是获得第一手资料的最佳途径；其次，在实践中，面试很容易操作，每一个人都能进行面试，因为实施面试似乎不需要任何培训或技能。

#### 2. 面试的发展趋势

##### （1）结构化面试受到广泛关注

传统的人事选拔面试由于缺乏信度和效度也受到人们的很多批评。因为在传统的面试中，根本就没有面试设计，面试考官的提问是很随意的，不仅面试本身缺乏标准，而且不同应试者的面试结果是不可比的，不同的考官对同一个人进行面试会得到完全不同的结果。从这个角度讲，传统的面试还不如申请表，因为不同应聘者申请同一个职位，必须回答申请表中同样的问题。由于缺乏这种最起码的一致性，传统面试受到了人们的批评，于是，40多年前，有专家提出并发展了信度和效度更能得以保证的面试技术——结构化面试，目前已被全世界各种各样的公司所使用。这种面试的特点是对所有的应试者都采用一套标准的问题与统一的评分标准，并且实施程序完全相同，从而比较有效地控制了各种面试偏差，



提高结构化面试的信度和效度。

#### （2）行为性面试越来越受到人们的重视

传统面试受到人们的另一个批评是面试问题多数是“假想的”，应试者说会怎么做与其在现实情景中的实际做法并不是一回事。而行为描述式的面试关注的是应试者以前做了些什么、具体又是怎么做的，考官还要通过追问来澄清具体行为事件的详细情况，以防止应试者胡编乱造。这种面试的一个基本假设是：应试者过去怎么考虑一个问题、怎么去做一件事，那么以后遇到类似的情境，他还会那么去考虑和行为。显然，过去行为与将来行为间的一致性更能让人信服，行为性面试由此越来越受到人们的重视。本书下一章将专门讨论行为性面试技术。

#### （3）情景性面试越来越受到人们的欢迎

传统的面试方式还有一个不足，即应试者在面试中容易“伪装”自己，口才好、思维反应敏捷的应试者往往会占一定的便宜。针对传统面试的各种题型，应试者都有“模式化”的应对策略。在这种背景下，应试者难以“伪装”的情境模拟式的面试在实践中越来越受到人们的欢迎，逐渐成为传统面试方法的重要补充。基于情景性面试广泛的应用前景，本书第10章将专门探讨这种面试技术。

#### （4）计算机辅助面试得到人们的关注

计算机在招聘中的最新运用主要体现在面谈中，由计算机屏幕显示有关应聘者背景、教育、经历、知识、技能和工作态度方面的问题，这些问题往往与应聘者所申请的职位有关。一般来说，在计算机化面试中，所有的问题都以多重选择的方式提出，应聘者根据自己的意愿通过在屏幕上按下相应的键来选择答案。在计算机化面试中，如果应聘者有迟疑不决的反映，不能马上回答，一般说明回答的真实性有一定问题存在。

计算机辅助面试一般用于初次的筛选，目的是将明显不合格的申请者筛选出去，把那些能够进入招聘面试的初步合格者筛选出来。这样做有几个好处：首先，这种方式可以大大节省招聘者的时间，因为招聘者以前必须对所有的申请者逐一进行面试，而其中有许多人是根本不合格的。其次，有人认为申请者面对计算机时比面对招聘者时更诚实一些，因为他们认为计算机不会对他们的回答进行判断，而当他们面对招聘者时，招聘者的反映会在很大程度上影响他们的回答。另外，计算机辅助面试还有一个好处，就是它能够避免人际面谈可能出现的错误，如以貌取人。计算机辅助面试的不足是它给人的感觉不亲切，与机器打交道是冷冷冰冰的事情。为了避免这一不足，发达国家已经尝试把计算机辅助面试设计成电子游戏的样子。当应聘者在计算机面前的时候，应聘者面对着不断出现的能够活动的画面，这些画面模拟出各种各样的情景。例如，计算机面试被设计为一种情景面谈或者压力式面谈，假定一个应聘银行出纳职位的人需要面对计算机屏幕上出现的粗鲁顾客，这些顾客还会根据应聘者的反映做出新的刁难。据使用计算机辅助面谈方法的企业介绍，这种方法很管用。这不仅是由于计算机辅助面试能够减少招聘者必须进行的不必要的面谈，

更是因为计算机化面试筛选出来的应聘者在最初三个月的雇用期内流失或者被开除的情形都很少，这可能是由于计算机辅助面试（尤其是动画式面试）实际上很生动地告诉了应聘者他正在申请的工作到底需要做什么，而在一般的面试中应聘者可能由于各种顾虑而不愿意打听这方面的情况。

## 8.2 面试的操作实施过程

### 8.2.1 面试实施前的准备

面试实施前的准备工作很多，从考官的角度来说，包括对职位要求、应试者的具体情况、面试的题目等诸方面资料的熟悉；从招聘单位的角度来说，包括实施程序的设计、面试场地的选择与设计等。做好这些准备工作是顺利完成面试操作实施的基本条件。

#### 1. 考官在面试前的准备工作

那么面试前考官需要准备些什么呢？下面我们就对此进行讨论。

##### （1）熟悉工作说明书

对职位的描述和说明是考官在面试中判断应试者能否胜任该职位的依据，因此考官在面试前须对工作说明书有清晰的了解。考官对职位的主要职责和任职要求了解得越清楚，在面试中就越能有针对性地评价应试者，并选到理想的应试者。特别是对于任职要求这一块，考官事先一定要了如指掌，并且在面试中时时围绕这些要求对应试者进行评价。

为了判断考官是否对工作说明书足够熟悉，可以通过以下几个问题进行测查：

- 1) 我是否对判断应试者应具备哪些重要的任职资格有足够的了解？
- 2) 我是否能够将该职位的职责清晰地向应试者传达？
- 3) 我能够回答应试者提出的关于职位信息和公司信息的问题吗？
- 4) 如果我是代表人力资源部的考官，我是否对该职位的薪酬福利标准有足够的了解？

##### （2）熟悉应试者的有关材料

一般来说，在面试前会有应试者的应聘材料和简历，考官事先一定要认真阅读。这样做一方面是了解应试者的个人背景信息，并将其与职位要求相比较，对应试者的胜任程度做一个初步的判断；另一方面是发现应试者的应聘材料和简历中的问题，供面试时参考。

在阅读应试者的应聘材料和简历时，应该重点关注以下几个方面的问题。

1) 浏览外观与行文。当拿到一份应聘信或简历时，首先引起人们注意的就是它的外观，其次就是文字、语法等方面。在浏览外观时有一些要点，例如，简历是否整洁，排版是否美观，语句是否合乎逻辑，用词是否得当等。如果是英文简历，可以看看其英文表达水平。如果是手写的文字，可以了解其书法。一般来说，比较专业化的简历通常为一两页，如果简历过长或过短须引起重视。

2) 注意材料中空白的内容或省略的内容。在应试者应聘时，常常会提供给他们一些现

成的应聘表格或简历模板，现在越来越多的公司使用标准化的简历模板，这样所有应试者的简历看上去都包括同样的内容。因而，很容易发现应试者的简历中有哪些栏目是空白的，或者有哪些内容被省略掉了。而这些内容需要在面试中进一步了解。

3) 特别注意与应试者应聘职位或行业相关的工作经历。一般来说，一个人应聘一份工作，都会选择与自己过去经历相关的工作内容。在面试前，考官就应该对应试者在应聘前曾经在哪些单位工作过有所了解。比如，一个应试者可能曾经在一个竞争对手企业里做过类似的工作，或者在这个行业中很著名的一家企业中工作过，这些经历都应该在面试过程中进一步了解。

4) 考虑应试者工作变动的频率和可能的原因。在应试者的简历中最关键的部分可能就是他的工作经历。在工作变动经历中，我们可以关注该应试者工作变化的频率如何，是否在很短的时间里（比如几个月内）就更换工作。如果更换过于频繁，就可以作为疑问在面试中提出来。另外，可以考虑一下应试者每次变动工作的原因是否合乎情理，找出工作变化动机中的疑问，例如，从一家知名企业换到一家小公司，工作单位变了但工资反而下降了；所从事的工作领域发生变化，从做技术转向做人事。关于工作变动的动机常常是面试中要提问的重要问题。

5) 注意应试者工作经历中时间上的间断或重叠。有时候，一个应试者从一个单位离职的时间和到下一个单位就职的时间之间会有一个间隔，那么，这段间隔的时间应试者在做什么应该是考官关心的问题。另外，有的应试者的工作经历中有时间上的重叠，比如，某应试者在2000年5月至2001年7月间既在一所学校任教，又在一家公司工作，那么这也需要在面试中澄清。

6) 注意应试者对薪酬的要求。在应试者的应聘材料中，我们还应该特别关注其目前的薪酬状况以及他对薪酬的期望值。薪酬是一个很现实的问题，一般来说，人们换单位的时候不会主动从薪水高的单位走向薪水低的单位，应试者一般也不会接受实际薪酬水平比其期望值低得多的单位。所以我们在面试前就应注意应试者对薪酬的要求。在实践中，经常发生这样一种情况：用人单位已决定录用某位应试者，可由于薪酬问题应试者不打算来，从而使得用人单位陷入很被动的局面。一个理想的解决办法是，我们可以将应试者所期待的薪酬与该职位所能提供的薪酬水平进行比较，在面试中与他讨论这一问题。

### (3) 熟悉面试问题和评分标准

在面试前，考官需要事先熟悉面试的问题，这样在面试中考官就能做到心中有数，把精力集中在应试者对问题的回答上。特别是对于主考官来说，事先熟悉面试问题更有必要，因为考官熟悉问题后，就不太会出现念错字、把出题思路与题目一块念给应试者听等低级错误。评分标准也是每位考官事先应熟悉的重要内容，考官只有“吃透”评分标准，才能客观准确地根据应试者的面试表现来打分，否则在面试现场考官既要用心去琢磨评分标准，又要评价应试者的表现，这样很可能两个方面都做不好。

有的时候，面试问题不是由招聘单位事先拟订好的，而是由考官自行决定的。在这

种情况下，考官需要事先琢磨几个面试的基本问题，用以考察应试者的主要素质，其他一些附带的问题可以根据面试的具体情况进行提问。

## 2. 实施程序的设计

实施程序的内容一般宜包括以下几个方面。

1) 面试实施的具体步骤，包括从应试者到达面试地点到面试结束的整个计划安排。一般来说，所有的应试者需要在正式面试开始前 15 分钟到达面试地点，然后以抽签方式确定应试者的面试顺序，以确保程序的公平性；然后应试者按顺序逐一进入面试现场，当一位应试者进入面试现场时，提醒下一位应试者做好准备；考官按预定的面试题本进行面试。

2) 对所有应试者的面试时间应有统一规定，长短相同，这就需要在面试题本设计与操作规范方面有明确的要求。

3) 面试的计分方法，考官面试评分的登记、核准和分数汇总等方面都应有明确、规范的说明。

## 3. 面试场地的选择和设计

面试场地的选择和设计也是面试前的一项重要工作。一般来说，对面试考场的基本要求有四条：一是考场所在位置的环境必须无干扰，安静；二是考场面积应适中，一般以 30~40 平方米为宜；三是温度、采光度适宜；四是每个独立的面试考场，除主考场外，还应根据应试者的多少设立若干候考室，候考室的选择应与主考场保持一定距离，以免相互影响。

面试考场的布置也是很有学问的，就考官与应试者的位置安排来说，通常有如图 8-1 所示的几种形式。

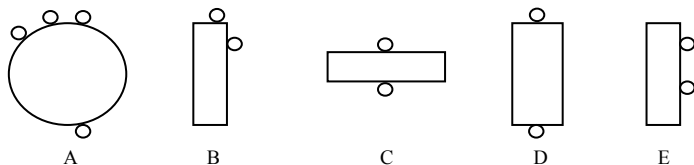


图 8-1 面试考场的几种布置形式

A 为一种圆桌会议的形式，多个考官面对一位应试者；

B 是一对一的形式，考官与应试者成一定的角度而坐；

C 是一对一的形式，考官与应试者相对而坐，距离较近；

D 是一对一的形式，考官与应试者相对而坐，距离较远；

E 是一对一的形式，考官与应试者坐在桌子的同一侧。

上述考官与应试者不同的位置安排产生的面试效果是不同的。那么，究竟采用哪一种位置好呢？在面试中，如果采用 C 这样的形式，考官与应试者面对面而坐，双方距离较近，目光直视，容易给对方造成心理压力，使得应试者感觉自己好像在法庭上接受审判，从而紧张不安，以致无法发挥其正常的水平。当然，如果要特意考察应试者的压力承受能力

时可采用此形式。像D这样的形式，双方距离太远，不利于交流，同时，空间距离过大也增加了人们之间的心理距离，不利于双方更好地进行合作。如果采用E这样的形式，考官与应试者坐在桌子的同一侧，心理距离较近，也不容易造成心理压力，但这样考官的位置显得有些卑微，也显得不够庄重，而且也不利于考官对应试者的表情、姿势进行观察。采用A这样的形式，排列成圆桌形，使应试者不会觉得心理压力太大，同时气氛也较为严肃。采用B这样的形式，考官与应试者成一定的角度而坐，避免目光过于直射，可以缓和心理紧张，避免心理冲突，同时也有利于对应试者的观察。

### 8.2.2 面试进程的控制

面试是以考察应试者的相关素质为目的的，这就要求考官对面试进程进行控制，对于沉默寡言的应试者，要鼓励其开口；对于滔滔不绝的应试者，要控制好面试话题。可以说，如何控制面试的进程是面试实施的关键。

#### 1. 构建和谐的面试氛围

在面试实施中，构建和谐、友好的面试氛围对于面试的顺利进行是很有必要的。在面试的起始阶段，考官的提问应该显得自然、亲切，像闲聊一样，这样一方面可以消除或缓解应试者的紧张和焦虑情绪，另一方面也便于引出面试的主题。

如果一个应试者一进考场便显得过于紧张，拘谨地坐在面试席位上，不停地搓动双手，那么此时显然不能立即切入面试的正题。尽管这种情况只有在很紧张的应试者身上才会发生，对于多数应试者来说，可能不会那么紧张，但内心一般总有些焦虑和不安。没有经验的考官常常在面试实践上犯错误，要么面试中根本不顾及应试者的心理，要么想减轻应试者的紧张情绪，可实际效果却适得其反。在实践中，我们经常看到这样的现象：考官出于对应试者的理解和关爱，想缓解一下紧张的气氛，拉近彼此间的距离，但由于经验不足而使事与愿违。比如，有的考官不分对象，一开口便说：“请坐，请不要太紧张。”等到应试者坐定后，接着说：“好了，让我们开始面试吧，我要问的第一个问题是……”听考官这么一说，本来感觉并不紧张的应试者倒怀疑起来了：“怎么搞的，他怎么看出我紧张来了？”结果使得应试者更加紧张了。由此可见，怎样使应试者放松也是一门学问。尤其是在面试开始时，考官应该找一些比较轻松的话题让应试者平静一下。例如：

“今天过来的时候路上堵车了吗？”

“我们的办公楼不难找吧？”

“请坐，你是怎么来的？家住得远吗？”

“从你家里到这里走了多长时间？”

考官不仅在面试开始时要注意构建良好的面试氛围，而且在接下来的正式面试过程中，也要时时注意维护与应试者的和谐关系。要做到这一点考官须注意什么呢？首先，考官在

面试中须保持良好的面部表情，亲切、自然的微笑无形中会拉近考官与应试者间的距离，必要的点头和赞许会消除应试者心中对考官的戒备和怀疑，如果考官表情太严肃，那么会增添面试的紧张气氛；其次，考官须注意自己的言语行为，提问时语言要像平常与人交谈那样平易近人，因为在面试这种场合，应试者与考官的地位本来就是不平等的，考官无须通过提问的口气来显示自己的“优越性”；最后，当应试者在面试中表现不好时，切忌对其进行责备，而宜予以鼓励。

总而言之，构建和谐的面试气氛是需要考官下一番工夫的，从思想意识方面和面试技巧上都需要重视这个问题。

## 2. 让应试者多讲

面试的目的是考察应试者是否具备相关的素质，这就决定了在面试中要让应试者多讲，而考官少讲。而在面试实践中，我们会看到这样的情况：有的考官因为某个话题而引发个人兴趣，情绪激动起来，自己开始滔滔不绝地抒发感慨来；还有的考官提问时说了一大堆，而应试者用一两句话就将考官的问题回答清楚了……

调查表明：蹩脚的考官主持的面试，说话的主角是考官，考官的发言时间多于应试者回答问题的时间，应试者提供不了多少信息；一般的考官在面试中谈话的时间与应试者差不多；而高明的考官能将多数面试时间留给应试者。实践证明，考官说话在面试中所用的时间不应超过 1/3，把 2/3 以上的时间留给应试者，这样才能真正发挥面试的效能。

当然，在面试实践中，我们经常会遇到不善言辞的应试者。此类应试者有时会因为不知道如何更好地回答问题而闭口不语；有时对于一个本来可以很好加以发挥的话题，三言两语就谈完了。这样，考官得到的信息不充分，也就很难对应试者的相关素质进行评价。为此，考官可以采用以下对策。

1) 适时沉默。在面试中，考官不要当应试者出现停顿时就开口谈别的问题，有时候应试者的停顿可能是在考虑如何进一步回答问题；有的时候是不知道已回答的情况是否让考官满意。如果考官保持适时沉默，那就意味着在对应试者说：“你还没说完呢，请你考虑好之后尽快继续回答问题。”这一方法对于内向的应试者还是比较有效的。

2) 重复应试者的原话。有时应试者停顿不语时，考官可以采用重复应试者原话的方式来诱导其接着往下说，也可以把应试者的意思变换一种方式表达出来。比如，应试者说：“我那段时间心情不好，就没有做好经理交给我的任务。”考官可以变换一个方式说：“的确，心情不好很容易影响到工作的质量。”这样会使应试者感到自己得到了理解，从而引发应试者继续谈下去。

3) 给予鼓励。有时应试者出现停顿，是因为担心自己回答不好问题，这时特别需要鼓励，使应试者谈出更多的东西。比如，应试者在回答问题时突然不想谈了，考官不妨说：“还有吗？”或者更直接地说：“你已经谈了不少东西，请接着说。”这样应试者一般会接着往下说。

4) 利用身体语言。考官利用身体语言也可以鼓励应试者开口，如适度的身体前倾、微

笑等，使应试者感到考官对自己的认可，从而更有继续谈下去的勇气。

### 3. 控制面试的主题

面试的时间有限，考官在面试中要紧紧围绕面试的目的，原则上不提无关的或关系不大的问题，不要在无关的话题上浪费太多的时间，否则考官就无法从得到的信息中判断应试者的相关素质。这个道理说起来谁都能明白，但考官如何控制面试的主题则是一件并不容易的事。

在面试中，考官要时刻注意收集应试者的关键胜任特征方面的信息，如果考官感到某方面的胜任特征信息已经足够，那么可以转移到其他关键的胜任特征上；如果考官感到某方面的胜任特征还很不充分，那么就一定要围绕这个话题继续展开。下面我们不妨来看一个用行为性问题进行面试的例子。

考官：请你谈谈你做得比较成功的一件组织协调方面的事。

应试者：让我先想想。哦，对了，上个月，我参与组织了一个大型的会议，由于我们准备工作充分，考虑问题很周到，结果使会议取得了成功。

考官：这是一个什么性质的会议，为什么要开这个会？

应试者：这是一个大型的研讨会，由于我们要把一项研究成果开发成产品，我们需要各方面的人员对开发成本、开发时间、市场潜力等诸方面的问题进行论证。

考官：你在组织这次会议中的主要任务是什么？

应试者：此次会议的组织工作是由我们的领导——办公室主任负责的，我的任务是配合主任做好有关的工作。一个大型的会议需要大家的努力……

考官：对不起，我打断你一下，在举办此次会议中，你具体都做了些什么？

应试者：我做了几乎与会议有关的所有具体的事，如联系落实会议地址、提前两周通知与会人员等。你也清楚，这些事虽然很烦琐，但有一件事做不好就可能使会议失败，比如说……

考官：对不起，请问你做的这些事是自己想到的还是办公室主任安排的？

应试者：我不是负责，所做的事当然都是主任安排的……

以上只是考官和应试者对话的片段。我们可以看到，应试者的话两次被考官打断，其目的都是让应试者谈出更多考官所感兴趣的胜任特征信息。

在面试实践中，我们还经常会遇到谈起来滔滔不绝的应试者，对于此类应试者，考官在面试时应要求他简要地回答问题，如果在回答某个问题时耗时太多，那么一个策略的办法是在下一个问题开始时，提醒他说：“你刚才回答那个问题所花的时间太多，接下来你得抓紧时间，挑关键的来说。”另一个办法就是对应试者所说的无关内容显得不感兴趣，可以假装掉下笔、笔记本、打火机之类的东西，利用声音打断应试者的话头，然后抓住机会说：“说得不错，现在让我们谈论下一个话题好吗？”从而迫使应试者结束话题。最直接的办法当然是打断他的话，不过这样做有时会影响应试者的情绪，所以只有在应试者回答一个问

题没完没了时才采用此法。

#### 4. 结束面试

面试的收尾阶段是考官检查自己是否遗漏了关于关键胜任能力的问题并加以追问的最后机会。当考官感到已经充分地收集了应试者的有关信息后，考官可以考虑结束面试。有经验的考官十分重视面试结束阶段的自然和流畅，避免给应试者留下某种疑惑、突然的感觉。临近结束，考官一般应给予应试者最后的提问、重申或强调某些信息的机会。下面我们给出一个面试结束的例子。

考官：在今天短短的 30 分钟时间里，你已经回答了所有的面试问题。对于你前面的回答，你还有什么需要补充和说明的吗？

应试者：我想没有了吧。

考官：假如我们录用了你，你对我们还有什么要求？

应试者：没有什么要求。如果可能的话，我希望单位能给我提供一个集体宿舍，因为我们家离这里实在太远了。

考官：好了，今天的面试到此结束，谢谢你的合作。我们会在一周之内将我们的决定用 E-mail 的方式通知你，请注意查收。

应试者：谢谢！

## 8.3 面试中的倾听、提问与观察

### 8.3.1 面试倾听

#### 1. 倾听中常见的错误

一位优秀的考官必须是一名好的听众。做到这一点并不容易，生活中我们经常看到，有的人听别人说了一半话就以为自己全清楚了，其实在理解中加入了好多个人的主观猜测；更有甚者，有人由于喜欢表现自己而不愿意听别人说话，与人交谈时老是抢话题，根本不怎么听别人讲。这样的人在面试中很难成为一名称职的考官，因为他们不知道如何倾听。的确，我们在生活中所犯的各种倾听错误太多了。比如，你的朋友对你说：“我要干的事太多了，我简直不知从哪儿下手。”这时你会怎样应答和正确理解呢？从每个人的应答中，我们可以发现许多的倾听错误。下面列举了比较常见的几种错误。

##### （1）机械重复

机械重复就是指对说话者的语言进行重复。例如，前面提到的那句话，你也同样地对你的朋友说：“你要干的事情太多了，你简直不知道该从哪儿下手了。”这种机械重复不能表明一种积极有效的倾听，因为你很可能并不理解说话者的语言，而仅仅是像鹦鹉学舌一样地重复自己并不理解的话。对于说话者来说，如果自己发出的信息像碰到了回音壁一样被原封不动地反弹回来，他会感觉到很不愉快，甚至有时会感到恼火。有些时候，小孩子



故意一板一眼地重复别人的话，以激怒对方，就是这个道理。

### （2）夸大

夸大也是一种比较常见的错误。夸大往往是将说话者听说的内容加以扩大化，或者夸大了说话者的情绪强度。例如，对上面这句话，你的朋友这样说了之后，你可能会对他说：“面对这么多事情，你感到绝望和压抑了。”也许你的朋友只是在抱怨而已，他根本就没有感到绝望和压抑。你这么一说，他反而会感到不高兴。即使他真的是感到十分抑郁，他也不会喜欢你这样说，因为任何人都不会喜欢别人将自己看做是“过分多愁善感的人”。

### （3）轻描淡写

这种错误与上面讲的夸大恰恰是相反的，将说话者所说的事实进行缩小或将程度减轻。例如，你可能会这样应答朋友的话：“你今天是有点忙。”你这样说就会使说话者觉得你对他缺乏理解和同情，他会觉得你对他不够重视，不够朋友。

### （4）滞后

滞后是指对说话者的话的反应滞后，由于没有集中注意力去倾听，或者其他的原因而丧失了对说话者的话的敏感性，不能即时做出反应。例如，朋友对你说完上面的那句话几分钟之后，你问他：“刚才你说……”这样就会让说话者感觉到你刚才才是心不在焉，他会怀疑你是否在听他说话，因此，他可能会失去与你说话的兴趣，你们的谈话就很难继续下去。

### （5）抢先

有时，当说话者的话还没有说完的时候，你就对说话者的话做出反应；或者当说话者有一些话即将说出口时，你就替他说了出来。在这种情况下，你可能正在为自己的机敏和高明而沾沾自喜，其实，你这样做反而会使说话者感到灰心丧气。例如，还是上面的那句话，你对说话者说：“你正计划着把必须先做的事情列出来。”这也许就是说话者所要说的话，你抢先说了，这似乎显得你比他高明，但是你也许没有想到，你这样做有时也会伤害说话者，因为任何人都不愿被视为比别人笨。当我们倾听别人说话的时候，很重要的一点是跟随说话者的信息，在适当的时候做出反应，而不是抢先做出反应。

### （6）断章取义

所谓断章取义，就是指不是对说话者全部的意思做出反应，而只是抓住他的一部分意思做出反应。例如，对上面的那句话你可能会做出这样的反应，你对你的朋友说：“你还没有决定首先应该做什么。”这样的回答实际上就是一种断章取义，因为你是只针对了说话者的后半句话做出反应的，对他的前半句话却没有做出任何反应，这样就遗漏掉了一些重要的信息。

### （7）主观臆断

对于说话者的话主观臆断地分析、判断，并倾向于用自己的观点去引导对方，也就是尽量使自己处于说话中的主导地位。例如，对上面的这句话，你这样对你的朋友说：“很多事情本来是该大家共同做的，现在却让你一个人来承担，这使你感到不公平了。”你这样做并不是在倾听说话者的话的内容，而是将自己的观点强加给对方，将自己置于一种主导的

地位。一个人谈论自己的问题，他会有一种处于主导地位的需要，你的这种做法很可能会伤害他的情感。或者，你可能会对你的朋友说：“是时间掌握得不好，使你觉得混乱而没有头绪。”你对问题产生的原因进行了分析，在帮助对方找出起因和原因。殊不知这样会使对方感到恼火，因为大多数人都不喜欢别人分析自己，更何况这种分析常常是主观臆断的。

## 2. 倾听中要注意的问题

上面列举了那么多的倾听错误，那么怎样的倾听才是正确的倾听呢？当你倾听说话者说话的时候，你需要将自己全部的注意力都集中在对说话者的语言的精确理解上，了解他所讲的真实内容，准确把握信息发出者传递给你的信息的情绪强度。就上面的这个例子而言，你可以这样对你的朋友说：“你同时有这么多的事情要做，简直令你应接不暇了。”在这个答复当中，就对说话者的话进行了完整的、准确的反应。

面试考官要做到积极有效的倾听，除了上面提到的准确理解应试者话语的意思外，还须注意以下几个问题。

### （1）排除各种干扰

在面试过程中经常会遇到一些干扰，特别是在办公区进行面试干扰因素更多，如电话铃响了、机械设备的噪声等。所以，一般面试场所宜选在远离办公区的安静之处。不过，不论发生什么情况，考官都应该保持注意力的高度集中，积极倾听应试者的谈话。有时在面试了多位应试者后，考官可能会感到有些疲惫，如果再加上应试者的语言又比较枯燥乏味，那么考官很容易分散自己的注意力，这时更需考官控制自己的注意力。

### （2）要善于提取要点

在应试者回答问题时，考官没有必要将其所说的每一句话、每一个字都记下来，而要善于从应试者的原话中攫取与职位胜任特征有关的信息。特别是对于一些不善言辞、回答问题常常不得要领的应试者，考官更需要从他的回答中提取出与问题有关的内容。

### （3）要善于发挥眼睛、点头的作用

眼睛在倾听中有重要的作用，它会传达重要的信息。在面试中，考官的目光大体应该在应试者的嘴、头顶和脸颊两侧这个范围内活动，这样会使考官集中注意力，关注所听到的信息；同时这样做还会给应试者一种对他感兴趣、在认真地听他回答的感觉，必要时考官还可伴以和蔼的表情和柔和的目光与微笑。

听应试者回答问题时，还要有适度的点头，因为点头是一种双方沟通的信号。点头意味着你注意听并且听懂了应试者的回答。但是点头要选择在无关问题答案的紧要处进行，否则容易泄露答案，违反面试的公平性原则。

### （4）在听的同时要注意思考

有效的倾听者绝不是在听的时候只使用自己的耳朵，而是同时在进行思考。研究表明，人的思考速度大概是每分钟 400 字，而说话的速度是每分钟 150 字左右。这就说明想比说要快得多，因此在应试者说话时，考官有足够的时间进行思考。比如，可以分析一下应试者所说的话的含义，使自己不仅仅听到了语言的表层意思，而且“听”到了应试者想表达

的深层次的内涵。这才是“倾听”的本质之所在。如果在听的时候不加思考，那么就很可能误解对方想表达的意思。

#### (5) 要善于进行阶段性的总结

在面试测量中，应试者常常不是一次性地在某个胜任特征方面表现出全部的信息，这就需要考官将应试者所说的话与其前面所说的话联系起来，对应试者所说的话进行归纳、总结。必要的时候可以将你总结出来的内容呈现给应试者，以确认其是否为应试者的本意。

#### (6) 倾听时不要带着自己的观点

考官在倾听时千万不要带着自己的观点。我们知道，每个人对事物都有自己的想法和看法，当应试者说了一些与考官相同的观点时，考官很容易将自己的其他观点也当做是应试者的观点，这时考官会用一个“过滤器”去听，结果听到的都是应试者与自己相同的观点，而那些不同的观点被忽视了。其实，这是考官对应试者本意的歪曲，这也是在面试倾听中最忌讳的。

### 8.3.2 面试提问

面试提问是考官的一项主要活动，提问的质量和水平直接关系到面试的效果。如何提问是每位考官都应掌握的基本技能。

#### 1. 提问应力求通俗、简明、有力

面试提问首先应做到通俗易懂，不要用生僻的字词和专业性太强的词汇，以免让应试者费解。提问的内容、方式和用语要适合应试者的接受水平。其次，提问一定要简明扼要。有研究表明，一个问题描述的时间宜在45秒钟以内，半分钟左右为佳，不能超过一分半钟。超过这个限度，不论是应试者还是考官，都会感到不好理解，或者说问题不大明确。此外，考官提问时，还须注意不要无精打采，而要活泼有力，可配上得体的手势，从而使问题产生一定的感染力和吸引力。

#### 2. 问题安排尽量做到先易后难

面试的问题，一般事先需要准备一些，尤其是一些反映职位胜任特征的基本问题和重点问题，事先更要拟定安排好。问题与问题之间的顺序，应遵循先易后难、先具体后抽象、先微观后宏观的原则，这样有利于应试者逐步适应、展开思路、进入角色。

#### 3. 根据应试者的问题回答来灵活地提问

尽管面试的关键问题往往事先有准备，但面试提问并不拘泥于已有的问题，而是可以根据应试者的回答情况，围绕特定的面试目的和职位胜任特征，灵活地进行提问。有的时候，应试者把考官还没有问的问题给回答了，这时就不用按事先预定的程序再对这个问题进行提问；而有的时候，应试者对该回答的问题没有回答或者只回答了一部分，如果这个问题关系到应试者的关键胜任特征，那么就需要考官进一步就此问题进行追问。

4. 应该避免直接让应试者描述自己的能力或个性的问题

在面试中，每位应试者总想表现出自己好的一面。所以，如果直接问应试者是否具备某种能力，那么你很难得到真实的回答，对于应试者的其他个性特征也同样，假如你想招聘一位营销人员，你直接问应试者：“你的个性特点如何？”那么对方很可能会顺着考官的意愿说：“我很喜欢与人打交道，能与各种各样的人交朋友。”可你无法验证他的回答是否真实可靠。比较好的一个解决办法是追问一个行为性问题，例如：“请你举一个例子来说明你在工作中是如何有效地与人打交道的？”这样应试者就必须说出自己经历过的实例来证实自己的回答。如果应试者讲不出来或者含糊其辞、前后矛盾，那么他所谈的自己的优点就要大打折扣。

5. 应该多用开放性的问题进行提问

面试中的提问应多用开放性的问题，并尽量让应试者列举出一些实例，而不要用多项选择式的问题，因为那样会让应试者感到正确答案必然存在于几个选项之中，从而他会根据考官的意图去做出猜测。表 8-1 给出了开放式问题的一些实例。

表 8-1 开放式问题的样例

多项选择式的问法	开放式的问法
1. 你是怎样分派任务的？是分派给已经表现出有完成任务能力的人呢，还是分派给表现出对此任务有兴趣的人？或者随机分派？	1. 请描述一下你是怎样分派任务的，并举例子来说明。
2. 你的管理风格是什么样的？是 X 理论的、Y 理论的还是 Z 理论的？	2. 请描述一下你的管理风格，并举例说明你在工作是怎样运用这些管理风格的。
3. 你觉得工作中最大的激励是报酬还是从工作中获得的快乐？	3. 你认为工作中最大的激励是什么？为什么这么说？
4. 你的前一任主管是一个随和的人，还是一个严厉的人？	4. 你的前任主管是一个怎样的人？请你举一些具体事实来说明。
5. 在你今后的职业生涯中，你是会继续在这个领域中工作，还是会做一些别的事情？	5. 你的中长期职业发展规划是怎样的？

从表 8-1 中可以看到，开放式问法明显优于多项选择式的问法。

面试中的信息是通过考官的倾听和观察来得到的，这两条途径能够充分攫取应试者表现出来的言语信息和非言语信息，为面试评价提供依据。

8.3.3 面试观察

面试中考官除了倾听应试者所说的话以外，还需要观察其非言语行为。有心理学家研究表明，在人际交流中，言辞只占 7%，声音占 38%，而体态竟占 55%。由此可见，非言语信息在信息交流中有很重要的地位。而面试中应试者的非言语行为只有通过考官的观察

才能得到，面试观察的重要性可想而知。

1. 注意应试者说话与其非言语行为的一致性

在面试中，我们经常需要防备的一个问题是应试者撒谎。如何判断应试者有没有撒谎呢？观察其非言语行为是一条重要的途径，一般来说，人们说话时言语行为与非言语行为是一致的，而在说谎时会有一些比较典型的不一致的非言语行为表现。比如，说话时眼睛不敢正视考官、声音比较小等；又如，考官问应试者是否有过某方面的实践经验，应试者回答是的，同时用手指很快地摸了一下鼻子，或用手捂住自己的嘴，那么很可能这一点与事实不符。一旦怀疑应试者有说谎倾向，就可以就有关问题的细节进行追问，从而确认其是不是在说谎。当然有时候自信心比较低的应试者也会有这样的表现，考官需要根据具体情况来判断。另外，在面试中考官需要特别关注应试者出现的行为变化，比如，某应试者在面试的前 20 分钟内姿态一直很放松，后背靠着椅背坐在椅子上，但当考官问到他要离开现在的工作单位时，他的背部忽然离开了椅背，身体挺直，移坐在椅子的前部。尽管他所讲的离职原因听起来是可以接受的，而且他讲的时候也没有任何迟疑，但是其身体语言的突然变化不得不让考官感到其中可能有问题，对其所讲的话的真实性就会打一定的折扣。

2. 把握非言语行为的内涵

对于应试者的非言语行为，考官应注意在面试实践中琢磨其内涵。古人就已觉察到人的非言语行为与其品性有一定的关系，如《人物志》认为，人的面部表情的变化均发自心气，“诚仁，必有温柔之色。诚勇，必有矜奋之色。诚智，必有明达之色。”当然，仅仅通过表情来辨人之善恶、智愚是极不可靠的方法。但是我们也不能否认，各种非言语行为在面试中往往有特定的内涵（见表 8-2）。

表 8-2 非言语行为的含义

非言语行为	典型含义
目光接触	友好、真诚、自信、果断
不做目光接触	冷淡、紧张、害怕、说谎、缺乏安全感
摇头	不赞同、不相信、震惊
打哈欠	厌倦
搔头	迷惑不解、不相信
微笑	满意、理解、鼓励
咬嘴唇	紧张、焦虑、害怕
踮脚	紧张、不耐烦、自负
双臂交叉在胸前	生气、不同意、防卫、进攻
抬一下眉毛	怀疑、吃惊
眯眼睛	不同意、反感、生气

续表

非言语行为	典型含义
鼻孔张大	生气、受挫
手抖	紧张、焦虑、恐惧
身体前倾	感兴趣、注意
懒散地坐在椅子上	厌倦、放松
坐在椅子边缘上	焦虑、紧张、有理解力的
摇椅子	厌倦、自以为是、紧张
驼背坐着	缺乏安全感、消极
坐得笔直	自信、果断

另外，在人的面部表情上，心理学家研究发现，厌恶主要表现在人的鼻子、下颌和嘴上，恐惧主要表现在眼睛上，悲伤主要表现在前额和眉毛上，而吃惊则可以表现在脸部的任何部位上。

3. 切忌以貌取人

容貌本来与人的内在素质没有必然的联系，但是由于日常生活中的心理定式，小说、电影、电视艺术造型的感染以及相面术的影响，我们在面试观察时难免以貌取人。比如，有的人看上去显得有点“阴险”，于是考官就认为他一定不是好人；有的人进入面试现场时东张西望了一下，考官便认为此人可能诡计多端。这种推断都是在面试观察时应避免的，我们应该保持开放的头脑，理性地去观察面试中应试者所表现出来的行为。

之所以要小心以貌取人，还有一点原因是在面试提问、倾听和观察中，由眼睛看到的信息往往在我们的评判中先入为主，结果是应试者还没有开口，考官就将归类放到其心目中的“某类人”中去了。

4. 充分发挥感官的综合效应与直觉效应

笔试的判断是依靠大脑的思维分析与综合，而面试则集问答、观察、耳闻与分析于一体，因此各种感觉器官有一种共鸣的信息综合效应，其中直觉效应尤为明显。因此，对于经验丰富的考官来说，要充分发挥其直觉性的作用。然而直觉不一定绝对可靠，所以直觉的结果应该尽可能获得“证据”上的支持，应该通过具体的观察去验证、去说明。

8.4 面试结果的评定与综合

面试的一个重要特点是其评价的主观性，考官在面试评价中可以将自己积累的经验运用到对应试者的判断和评价中。但与此同时，我们也应看到，面试评价由于受到各种主观因素的影响，从而容易造成误差。那么如何控制各种主观因素对面试评价的影响，保证面试评价的客观性和公正性呢？这不仅需要通过考官培训使他们认识到影响面试评价的各种

因素、提高自己面试评价的水平，而且需要通过制定面试评价的标准和程序来减少各种主观因素的影响。本节将就此问题进行比较深入和全面的探讨。

### 8.4.1 影响面试结果评定的主要因素

在面试实践中，考官的面试评价是个非常复杂的过程，应试者的背景、考官自身的特点、面试的方式等因素都会影响面试评价。了解这些影响因素，对于考官在面试中注意控制这些因素、保证面试的客观公正是很重要的。

#### 1. 应试者因素

在西方，大量的研究和面试实践表明，考官的面试评价与应试者的许多特征有关，包括种族、性别、工作地位以及在面试中的非言语行为（如微笑）等。

辛格（Singer, 1989）等研究者考察了应试者的种族、口音和工作地位（Job Status）对考官面试决策的影响，结果发现，种族和工作地位对面试决策的影响很明显，而口音的影响不明显。也就是说，考官在面试评价中对白人的评价偏高，而对黑人的评价偏低；对工作地位较高的人（如白领阶层）评价偏高，而对工作地位较低的人（如蓝领阶层）评价偏低。还有研究发现，白人与黑人在选拔性面试中有明显的对比效应，也就是说，当前面的应试者为黑人时，考官对紧随其后的白人应试者的评定会偏高。

应试者的外表对考官的面试评价也是有影响的。海曼（Heilmann, 1989）研究发现，应试者的外表对面试有重要影响。对于寻求白领工作的男应试者来说，其外表吸引力始终是有利于其被录用的一个因素；而对于女应试者来说，除了应聘管理工作外，吸引力也都有利于其被录用，吸引力对于管理工作反而不利，这是因为人们把外表有吸引力与女性化特征联系在一块儿，这样有吸引力的女性（“更女性化”）被考官认为更不适合男性化的工作——管理工作。

安得生（Anderson, 1991）考察了应试者的非言语行为与考官对应试者的个性评价之间的关系，结果发现，考官对应试者的个性评价，取决于考官与应试者的眼睛接触（Eye Contact）、应试者积极的面部表情等非言语信息。其他许多研究也发现，积极的非言语信息（如眼睛的接触、笑容、倾听的姿态、较小的人际距离）会有利于面试评价。当应试者在面试中的语言信息完全相同，而非言语信息在两种完全不同条件下时，考官的评价结果很不一样。不过，当个人履历信息与言语行为很充分的情况下，非言语行为的作用相对较小（Cascio, 1991）。

在国内，虽然没有人做过这方面的研究，但从面试实践来看，某些方面的偏向也是有的，比如，对于大学生来说，知名大学的毕业生似乎更容易赢得考官的好感。笔者曾经给一招聘单位担任面试考官，结果在面试一位清华大学的毕业生时，其他考官都给了很高的评分，可他在面试中的表现并不比其他应试者好多少，于是我问他们为何给高分，他们说清华的学生素质都很高，相信他们在我们考察的这些能力方面都比较强，而且面试表现确实也不错。这说明，考官在评价之前就已经对应试者形成一种期望，这种期望对于那些背

景较好、履历表上成绩辉煌的应试者来说，无疑是很有利的；相对来说，对于那些各方面平平的应试者来说，这种期望是很不利的因素。

## 2. 考官因素

面试中的考官评价往往受其个人许多主观因素的影响。越来越多的研究表明，面试中考官存在的各种偏差对面试决策很有影响。这些偏差包括期望效应、对比效应，等等。

在加拿大麦克吉尔（McGill）大学进行的长达10年的一系列研究发现（Cacio, 1987），面谈形成的早期印象对考官录用决策（接受/拒绝）起着极为重要的作用。考官在面试前形成的印象对面试过程有影响，而一旦进入面试，刚开始的几分钟对考官的印象形成很重要（Goldstein, 1987），这一“先入之见”的效应主要来自应试者的外表和与考官打招呼时的人际交往技能，而其影响会贯穿整个面试过程。有研究表明（Cascio, 1991），在得不到其他信息的情况下，最容易以早期印象来评价应试者。类似的研究也发现（Dipboye, 1982, 1992; Phillips & Dipboye, 1989），考官在面试前对应试者形成的积极或消极评价会成为自我实现的诺言。这种现象的普遍性是令人吃惊的，有研究表明（Dessler, 1997），85%的考官在面试前已根据应试者的申请表和外表对应试者形成判断。这种先前的判断会影响考官在整个面试过程中对应试者的评价。狄保耶（Dipboye）深入研究了这种期望效应的产生过程，并提出了一个模型，认为面试前的信息通过认知偏向和行为偏向两大方面来影响考官的最终评价。后来的研究证实（Binning 等, 1988），当考官在面试中可以自由提问时，就会产生事先形成的期望效应；而当考官在面试中的提问受限制时，就不容易产生期望效应。研究还发现，在面试实践中，即使不断地提醒考官按预先设定评价标准来减少上述效应，但考官仍然会犯同样的错误；只有通过把实际观察和有即时反馈的评定实践结合起来，才能减少考官所犯的错误。

与期望效应所不同的还有对比效应，研究发现（Hakel 等, 1970; Heneman 等, 1975; Landy 和 Bates, 1973），一个考官在连续对三四个非常差的应试者做出评价后，会对下一个只是一般的应试者做出较高的评价。考官一次评价一个以上的应试者时，他们总是用其他候选人作为标准。同时，他们对谁做出较好的评价在一定程度上取决于对这些应试者相互比较做出的决定。劳瑞（Lowry, 1994）提出，面试考官宜根据全面性的面试评价标准对应试者进行打分，而不能在一个应试者与其他应试者比较的基础上来打分。

许多研究发现（Springbett, 1958; Miller & Rowe, 1967; Hollman, 1972），在面试中考官受否定信息的影响比肯定信息的影响要大得多。有研究表明（Anastasi, 1979），考官印象从否定转变为肯定要比从肯定变为否定难得多。面谈中考官似乎在寻求不雇用一个应试者的理由，好像面谈一直在寻找否定信息，特别是在面谈的早期出现否定信息，会对应试者产生更大的不利，哪怕是只有一个方面的印象不好，要通过面谈过程来改变这种印象是很难的。不过，这种否定信息效应（Negative Emphasis）随情景的不同而不同，当考官事先倾向于对应试者有高质量的期望时，面试中的否定信息会大打折扣（London & Hakel, 1974）；当考官有更多的经验（Johns, 1975）或考官对拟任工作职责有更多的了解时（Peters



& Terborg, 1975), 更不倾向于给否定信息以过高的权重。

由于考官是面试过程中一个很重要的因素, 所以专家们认为改进面试效果的最佳途径是选拔更好的考官并对他们进行培训 (Anastasi, 1979)。有专家认为选择考官最重要的标准有两条: 一是考官应该在观察、评价工作行为上有广泛的经验; 二是考官不应该认识应试者。

### 3. 面试方式

采用什么样的方式进行面试也是影响面试评价的重要因素。具体来说, 下列多种因素决定了面试的方式。

1) 工作分析。研究表明, 基于系统的工作分析之上的结构化面试比无工作分析的面试更有效。给考官提供完备的工作说明会在很大程度上消除各种评定偏差并提高评定信度 (Langdale & Weitz, 1973; Wiener & Schneiderman, 1974)。研究发现, 对工作岗位要求了解得越详尽, 考官之间越易于做出一致的评价, 在一个研究中, 有 8 位应试者应聘一个秘书职位, 面试考官是 30 名面试专家, 其中 15 位知道该职位的具体要求 (如文字录入速度必须达到每分钟 60 字, 等等), 另 15 位考官仅知道应试者都是应聘秘书职位的。结果发现, 前者对应试者的工作潜力判断比较一致, 而后者的评价则不一致。这说明, 知道更多的工作岗位信息能取得更好的面试效果。

2) 对应试者提问的标准化。研究表明, 考官的一致性在不允许追问的面试中比在允许追问的面试中要高得多 (Schwab & Heneman, 1969)。也就是说, 不允许追问的面试评价更加可信。这是因为考官的追问往往比较主观随意, 从而在一定程度上破坏了面试的标准化和规范性。这一结果提示我们, 当需要强调面试的公平性时, 最好不允许考官自由提问。

3) 辅助性信息。通常在非结构化面试中, 面试前后都会给考官提供有关应试者的信息。有研究证据表明, 考官事先不看有关应试者的背景资料时, 考官之间的评分一致性更高。笔者的研究 (刘远我, 2000) 也得到了类似的结果。产生这种现象的原因是由于考官在面试前不看背景资料的情况下, 就不会对应试者形成“先入之见”, 他们都必须依据面试过程来评价应试者, 从而使不同考官的评价结果更接近。

## 8.4.2 面试评价标准的制定

### 1. 面试评价标准的含义

面试评价标准, 就是考官用来评价应试者面试分数的基准。面试测评的最终目标, 是要考察应试者的思想状况、能力水平、心理素质是否符合工作岗位的要求, 在多大程度上符合这种要求。而应试的这些素质本身并不是看得见、摸得着的, 考官只有通过应试者在面试中的行为表现, 来推断其是否具备这些素质。可想而知, 这种推断如果没有一个标准, 就会很主观, 所以, 面试评价标准就是要使考官的这种推断变得比较客观。

面试评价标准通常包含有三个方面的内容: 一是指标, 即反映应试者的素质的典型行为表现; 二是量化尺度, 即描述这些行为所体现的各种能力和心理素质的数量水平或质量

等级的量表系统；三是联系规则，即一定刻度与一定指标间的对应关系。

面试评价标准在面试评价中对考官具有很重要的指导作用，作为考官，了解这些标准的内涵、掌握这些标准的制定方法，对于其更加客观公正地评价应试者是很有帮助的。

## 2. 面试评价标准的制定

评价标准的制定通常是在对目标岗位的工作分析基础上进行的，并根据面试目的确定测评要素的内涵和操作定义，其中操作定义就是体现这些要素特征的具体行为表现，也就是所谓的测评指标。

比如，关于判断能力这一要素，就可以列出判断能力强的人的三个方面的主要表现：一是能准确、全面地掌握问题所涉及的具体知识，这是判断的基础；二是能迅速而透彻地理解问题的含义和性质；三是结论正确、全面。相应地，判断能力差的人的表现主要是：不了解、不掌握问题涉及的知识；对问题含义和性质中十分明显的方面也不理解甚至理解错误；提出的结论不全面、含糊、不合逻辑或根本提不出解决问题的结论。

上述这些行为指标的编写，并不是凭空进行的，而是要通过认真的调查、分析和思考得出的。比如，关于判断能力的体现，我们就可以提出这样的问题：我们说一个人的判断能力强，究竟是什么意思？判断能力强的人和判断能力差的人，在具体行为表现上有何差别？为回答这些问题，我们可以做些研究，除了文献调研外，一个简单的做法就是把这些问题的提供给人单位的管理者、专家或其他有经验的人，征求他们的意见，也可以开些座谈会。我们把收集到的这些不同的行为表现特点加以归纳整理，判断能力的测评标准就有了基本的测评指标。

面试评价的量化尺度在面试中体现为不同的分值，如100分制、10分制、7分制和5分制，也可以是优、良、可、差的四等制或好、中、差三等制。在当前的面试实践中，人们普遍使用10分制和好、中、差三等制，也有按面试要素的权重大小来评分的。面试时，考官根据应试者行为表现符合行为指标的程度，按一定的评分规则（行为指标与量化尺度的对应关系），给应试者不同的分值，即完成了面试的评分。

在结构化面试的设计中，具体面试题目后往往给出出题思路和参考评分标准，这也是测评标准的一种体现形式，其优点是帮助考官从每个具体题目着眼，更好地观察应试者在相关测评要素上的行为表现。其缺点是，容易使考官误认为面试中应该针对具体题目来进行要点评分，而不能根据应试者的总体表现按要素来评分。

制定具体题目的参考评分标准时，一个有效的方法是把编好的问题对周围与未来应试者类似的人员进行测试，例如，一道判断能力的题目，就可以让公认的判断能力强的人和判断能力差的人来回答，看他们的说法和做法有什么不同，从中概括出某些区分性的行为表现、回答内容或特点的指标，说明这些指标与判断能力高、低的对应关系，即成为具体测评指标。

对面试测评标准的基本要求是：

1) 切实体现岗位对人员的能力、个性品质和资格条件的要求，标准过高或过低都不可取；

- 2) 不包含与岗位无关的内容和要求;
- 3) 表述清楚, 并且内容是可观察的, 便于考官之间取得一致的理解;
- 4) 量化尺度即分数体系符合一般的模糊评价习惯;
- 5) 评分规则明确、具体, 便于掌握和操作。

### 3. 面试评分表的常见形式

面试评分表是面试考官手中的重要工具，是面试标准化、结构化的重要手段，它集中体现面试测评标准。面试前，对测评标准的把握和评分表的使用是面试考官培训的一项重要内容；面试中，考官一边提问，一边倾听回答，观察应试者的表现，同时将应试者的表现与评分表上的测评标准相对照，在评分表上记录要点，给应试者打分。

在现行各种面试的评分表中，结构化面试的评分表（常称面试评定表）通常包括应试者的基本信息、测评要素及其权重、要素操作定义、评分尺度、考官记录及评语等方面的内容，如表 8-3 所示。而在一些企事业单位的招聘面试中，面试评定表做得比较简单实用，通常不在评定表（见表 8-4 和表 8-5）中给出各测评要素的操作定义，这些评定表在面试实践中也是比较常见的。

表 8-3 面试评定表 (一)

序 号		姓 名		性 别		应聘职位	
面试要素	综合分析	言语表达	应变能力	计划、组织与协调	人际交往的意识与技巧	求职动机与拟任职位匹配性	举止仪表
要素操作定义	对事物能从宏观方面总体考虑；对事物能从微观方面考虑其各个组成部分；能注意整体和部分间的关系及各部分间的有机协调组合	理解他人的意思，口齿清晰，流畅；内容有条理、富有逻辑性；他人能理解并具有一定的说服力；用词准确、恰当、有分寸	有压力状况下，思维反应敏捷；情绪稳定；考虑问题周到	依据部门目标，预见未来的机会和不利因素，并做出计划；看清冲突各方面的关系；根据现实需要和长远效果做适当选择；及时做决策；调配、安置人、财、物等有关资源	人际合作主动；理解组织中的权属关系（包括权限、服从、纪律等意识）；人际间适应性好；有效沟通（传递信息）；处理人际关系时原则性和灵活性相结合	兴趣与岗位情况匹配；成就动机（认知需要、自我提高、自我实现、服务于他人的需要、得到锻炼等）与岗位情况匹配；认同组织文化	穿着打扮得体；言行举止符合一般的礼节；无多余的动作
权 重	20%	20%	15%	15%	10%	10%	10%
满 分	20	20	15	15	10	10	10
得 分							
考官评价	<div>考官签字：_____</div> <div>年 月 日</div>						

表 8-4 面试评定表（二）

序 号		姓 名		性 别		应聘职位	
考察内容	评定等级						
	1（差）	2（较差）	3（一般）	4（较好）	5（好）		
求职动机							
工作经验							
思维逻辑性							
应变能力							
情绪控制							
人际技能							
自我认知							
仪表举止							
诚信度							
评价	<input type="checkbox"/> 建议录用		<input type="checkbox"/> 可考虑		<input type="checkbox"/> 建议不录用		
用人 部门 意见			人力资源 部门 意见		总裁 意见		
	签字：		签字：		签字：		

表 8-5 面试评定表（三）

姓名：					
应聘职位：					
评定说明：请根据应试者的行为表现和回答问题的情况，在相应的评价等级上画“○”					
1. 价值观念是否与公司的经营理念相吻合？	吻合	较吻合	一般	不太吻合	不吻合
2. 求职动机是否与拟任职位的要求相吻合？	吻合	较吻合	一般	不太吻合	不吻合
3. 薪酬待遇方面的要求是否适合本单位所能提供的条件？	适合	较适合	一般	不太适合	不适合
4. 专业特长是否符合工作要求？	符合	较符合	一般	不太符合	不符合
5. 工作经验能否符合工作要求？	符合	较符合	一般	不太符合	不符合
6. 个人兴趣是否与职位特点相匹配？	匹配	较匹配	一般	不太匹配	不匹配
7. 言语沟通能力如何？	强	较强	一般	较弱	弱
8. 组织协调能力如何？	强	较强	一般	较弱	弱

续表

评价项目	评价等级				
9. 决策能力如何?	强	较强	一般	较弱	弱
10. 开拓创新意识如何?	强	较强	一般	较弱	弱
11. 工作热情和进取心如何?	高	较高	一般	较低	低
12. 责任意识如何?	强	较强	一般	较弱	弱
13. 应变能力如何?	强	较强	一般	较弱	弱
14. 是否有足够的精力担任这项工作?	足够		一般	不够	
15. 综合素质是否足以担任这项工作?	足够		一般	不够	

综合评价及录用建议:

主考官签字:

年 月 日

### 8.4.3 面试结果的评定与综合

#### 1. 面试结果的评定方法

有了面试评价标准和评分表后,经过培训的面试考官即可进行评分了。基本思路就是通过将应试者在面试中的言语和行为表现与体现职位要求的测评指标相比较,并对两者相一致的程度给出一个数量化的描述。这个思路说起来容易,做起来难。因为科学、准确的评分是与考官的品格、素质和业务能力密切相关的。作为面试考官,除了要了解与岗位相关的具体业务知识和能力外,还应掌握人才测评方面的有关理论和方法,特别是与面试直接相关的面试设计思想、命题原理、提问技巧和观察技巧,这些都是正确评分的基础。此外,就评分工作本身来说,还有以下几点要把握。

1) 面试前,考官们应在一起研究拟任职位的要求,明确拟考察的胜任力;了解应试者的总体情况;研究面试题本,熟悉并理解面试题本中的问题,并形成追问的思路;理解并统一评分标准,有条件时还可以进行评分的模拟练习。

2) 面试的评分是分要素进行的,或者说是以要素评分为主,要点评分为辅。只有准确评价应试者在各面试要素上的行为表现,才能客观有效地考察应试者的整体素质,也就是按照“先分析后综合”、“在分析的基础上再综合”的思路进行面试评分。对于极少量的知识性问题还涉及按具体的评分要点来评分。

3) 面试评分应尽量在面试的后期进行,即在应试者回答所有的面试问题后,为其按要素综合打分,这样可以更加准确而全面地评价应试者。但在面试实践中,我们经常看到,许多考官在应试者答完一题就给相应的要素打分。这种做法至少有两个方面的缺陷:一是有时一个要素并不完全取决于某一道题的回答,像语言表达能力,应试者回答完所有的问

题才能反映这一能力；二是一道题目常常可以考察应试者多个方面的素质，所以仅将一道面试题对应一个要素本身就是不合理的。

4) 面试进行过程中，考官可以用铅笔对每位应试者在不同要素上的表现进行试评分，在面试结束时，再将最终分数用钢笔打出，形成最终评价。这样既比较稳重，又能减轻考官记忆负担，便于操作。

## 2. 面试总分确定

在由多个考官分要素地同时评价同一位应试者后，如何确定应试者的面试总分，既是一个测评理论问题，也是一个实际操作问题。也就是说，从理论上讲，如何用几个考官的实际评分尽可能合理地估计应试者的真实水平（即“应得分”，这个“应得分”是无法实际得到的，只能通过应试者的各项“实得分”来估计它）；从技术上讲，如何利用各个考官分别评分，计算或统计出一个相对更有代表性和更少误差的分数；而从操作上讲，则是如何使最后分数的取得更简便易行、更易使应试者和社会所接受。目前，面试总分的确定主要有两种方式：协议法和统计法，统计法又有两种不同的模式。

### （1）协议法

协议法主要适用于采用分级量表评分时面试总分的确定，如5分制、7分制等。面试结束后，考官小组成员坐在一起，比较各自的给分并陈述理由，讨论分歧点；讨论之后，考官各自重新打分以反映讨论的结果。因此，这种方法有时也被称为二次评分法。若重新打分后，仍然不一致，则再进行讨论。这个过程可以持续重复，直到达成一致为止。这种方式可以弥补现场评分时间紧迫和个别考官水平不高带来的误差因素，有利于深化对应试者的分析，提高评价的准确性和一致性。在英国等公务员考录制度较成熟的国家，这是被普遍采用的方法。然而，这种方法也有缺点，就是要求考官的整体水平较高，考官小组内有良好的民主协商机制，否则，这种面试后讨论不但不能提高评价的准确性，反而会使别人操纵面试成为可能。这种协议方法，在我国采用不多，只在某些部门的招考中有所尝试，主要原因是易带来不公正、不客观之嫌，难以被应试者和社会接受。

### （2）统计法

统计法是指通过对各考官的原始评分进行统计处理来取得面试总分的方法。这种方法比较适合于面试总分采用百分制的情况。实践中，又有两种不同的统计模式。

第一种可简称为“总分和去高低分法”。首先，分别把 $N$ 个考官每人在 $M$ 个要素上的给分相加，求其总和，得到各考官给该应试者的 $N$ 个面试总分，然后，从这 $N$ 个总分中去掉一个最高分和一个最低分，再求余下的 $N-2$ 个给分的平均数，即为应试者的面试总分。

第二种可简称为“要素和去高低分法”。首先，分别求出应试者每个要素上得到的 $N$ 个分数去掉一个最高分和一个最低分后，余下的 $N-2$ 个给分的平均数，然后，将这 $M$ 个要素平均数相加，即得到应试者的面试总分。

从统计理论上讲，上述两种方法都是通过 $N$ 个考官在 $M$ 个要素上对应试者给出的分值的统计处理，去估计应试者在面试中的“应得分”，都试图在处理中减少极端值（最高分和

最低分)带来的误差因素,而以平均数为“应得分”的估计值。这种做法的一个基本的假设前提是:大多数的人是对的,“真理掌握在少数人手里”的可能性忽略不计。所不同的是,“总分和去高低分法”是一种简化但粗略的处理,没有充分考虑考官对应试者分要素评分是否准确的问题,一个考官给应试者的分要素评分即使不准确(一般假设为极端值),其各要素的总和仍有可能被保留下来,反之,其准确的要素评分(一般假设为非极端值)也有可能因为各要素的总和为极端值而被减掉,也就是说,这种处理方法会损失正确信息而利用错误信息。而“要素和去高低分法”则是在各个分要素的“应得值”都得到合理估计后,再去估计合理的综合值,它更有效地排除了误差因素,更充分地利用了正确信息,因而是一种更为合理的计算面试总分的方法。此外,“要素和去高低分法”由于提供了各个要素的“应得值”,就使得我们能了解应试者在不同要素方面的个体内差异,甚至可以画出一个应试者的要素结构剖析图。

在实践中,协议法和统计法也并不是截然分开的。在有的面试设计中,在面试结束后,考官之间可先进行简单的讨论,允许考官对分数做适当调整,但不强求一致,然后再对考官们的分数进行统计处理。这种做法的前提应是考官们都能秉公办事、有自己的独立见解。

此外,由于我们目前实际上把面试理解为笔试之后、考核之前的整个过程,一些用人单位在面试阶段除采用结构化面试方法得到一个面试总分之外,还采用其他测评方法,如无领导小组讨论法和其他情景模拟方法等,这时,又涉及将面谈分数和其他测评手段得到的分数进行合成的问题。目前实践中的做法,主要是按事先确定的比例直接加权,更科学的方法还有待于总结和研究。

### 3. 如何填写面试评语

面试评语,即在面试结束后,面试考官对应试者所做出的描述性的综合性书面评价,也是面试结果的一种重要形式和组成部分。面试评语的重要意义主要体现为:一是面试评语记录了面试中提供的、难以从分数中体现出来的很多宝贵信息;二是面试评语可以使录用决策建立在更生动具体的评价信息之上;三是面试评语可以更明确地反映出考官对应试者的倾向性意见。

在许多招聘面试常见的评分表形式中,都设有面试评语一栏。关于如何填写这一栏的内容,尚无一定之规,各用人单位要求不同,做法也有不同。一些有经验的考官认为,此栏应主要填写以下内容:

1) 应试者的突出特点。这应与应试者的不同要素方面的得分相一致,即是对应试者某些要素得分的文字描述;当然,也可以在此记录应试者在主要测评要素之外的突出之处。

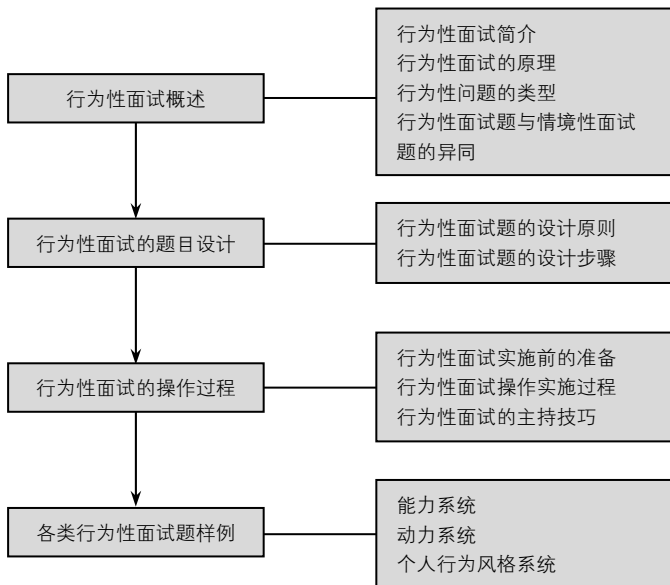
2) 对应试者情况的不解之处。即在面试之后,考官对应试者仍存有的疑点,暂时没有办法确切了解,可留待与其他测评方法相印证,或有必要提请有关人员今后注意。

3) 对应试者是否可以进入下一阶段测评的明确意见。

## 行为性面试

行为性面试可以说是最有效的面试，在人员招聘中普遍受到各级各类企事业单位的欢迎。行为性面试之所以有那么好的效果，在于行为性面试的理论假设是：过去的行为是未来行为的最好预测指标。

### 本章导航





## 9.1 行为性面试概述

### 宝洁的招聘面试

宝洁的招聘面试分两轮。第一轮为初试，一位面试经理对一个应试者面试，一般都用中文进行。应试者通常是有一定经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是被应试者所报部门的经理，面试时间是30~45分钟。

通过第一轮面试的学生，宝洁公司将出资请应聘学生来广州宝洁中国公司总部参加第二轮面试，也是最后一轮面试。面试大约需要60分钟，面试考官至少有3人，为确保招聘到的人才真正是用人单位（部门）所需要和经过亲自审核的，复试都是由各部门高层经理来亲自面试。面试常由8个核心问题组成：

第一，请你举一个具体的例子，说明你是如何设定一个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在一项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述一种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举一个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举一个例子，说明在完成一项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举一个例子，说明你的一个有创意的建议曾经对一项计划的成功起到了重要的作用。

第七，请你举一个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行一个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举一个具体的例子，说明你是怎样学习一门技术并且怎样将它用于实际工作中。

根据以上几个问题，面试时每一位面试考官当场在各自的“面试评估表”上打分。打分分为三等：1~2分（能力不足，不符合职位要求；缺乏技巧、能力及知识），3~5分（普通至超乎一般水准；符合职位要求；技巧、能力及知识水平良好），6~8分（杰出应聘者，超乎职位要求；技巧、能力及知识水平出众）。具体项目评分包括说服力/毅力评分、组织/计划能力评分、团队合作能力评分等项目评分。在“面试评估表”的最后一页有一项“是否推荐栏”，有3个结论供面试考官选择：拒绝、待选、接纳。在宝洁公司的招聘体制下，聘用一个人，须经所有面试经理一致通过。若是几位面试经理一起面试应聘人，在集体讨论之后，最后的评估多采取一票否决制。任何一位面试考官选择了“拒绝”，该考生都将从面试程序中被淘汰。

9.1.1 行为性面试简介

行为性面试（Behavioral Description Interview）也可称为行为描述性面试，通过深挖应试者在过去特定情景中实际发生了的行为反应来测量其胜任力。行为性面试最早可以追溯到 20 世纪 60 年代工业和组织心理学的一些研究工作。首先对其发展表示赞同的是 Tom Janz，他于 1982 年发表了一篇关于这种面试技术的研究报告。这种面试重要特点就在于其关注过去实际发生过的行为，即在过去的个人经历中，应试者有没有遇到过所要应聘的工作中可能会遇到的一些类似情景，以及当时是如何处理的。

9.1.2 行为性面试的原理

行为性面试可以说是最有效的面试，理由很简单：过去的行为是未来行为的最好预测指标。一个人的行为模式是相对稳定的，不会在短时间内发生大的变化。也就是说，一个人在过去特定情境中的行为反应，在以后遇到类似的情景时倾向于重复过去的反应方式。例如，一个人在过去的工作中，遇到一些蛮不讲理的客户时，能够很好地控制自己的情绪，耐心地向客户进行交流，并以自己的专业精神征服对方。那么，我们可以推测，这个人明年再次遇到这种情景时，他也会冷静处理，从容面对。

很多时候，行为模式会在类似的情境出现时与过去保持一致性。当然，有时候我们的面试对象会是没有多少工作实践经验的大学生，但是，我们仍然可以从类似的工作情景中挖掘学生在学校的行为细节，来预测其工作中的表现。比如，为了考察大学生在工作中是否善于动脑子、主动想问题，我们可以问这样的问题：

请描述在大学期间，为完成老师给你布置的任务，你能够自己打破传统做法，成功完成目标的例子。

如果某位学生能够很快地举出这样的例子，那么我们可以推想：他将来在工作中完成上级布置的任务时，也会主动寻求更好的解决方案，而不是一味地服从。这种推想就是基于他过去实际发生过的行为来做出的，尽管会有一定的风险，但毕竟比根据他理论上说“我会怎么样”要可靠得多。

找工作能力强的人和做工作能力强的人，我们要哪一种？有的人善于表现自己，善于在面试中管理自己给他人的印象，但实际工作能力却很一般。在很多情况下，找工作的能力和做工作的能力是两种能力（见表 9-1）。

表 9-1 找工作和做工作所需能力的差异

找工作的能力	做工作的能力
镇静自如	主动积极
和蔼可亲	善于合作
发音清晰	达成目标的能力

续表

找工作的能力	做工作的能力
外表阳光	业务能力
性格外向	悟性

在招聘中，有一些组织常常采用演说的方式来考察竞聘者的能力，由于竞聘演说的时间较短，竞聘者只是将准备好的材料讲讲而已，讲的又是一些“假如我上任，我将怎么干”的理论性内容。这样，如果考官对候选人事先不了解，那么只能根据其演讲技巧和整体印象来打分。因此，竞聘演说可能考察的是找工作的能力，而不是做工作的能力。竞聘演说可以作为评价候选人的一种补充方式，但不能作为主导方法。

如果采用非行为性面试，考官则很可能受到候选人外在的、表面的个人特点的影响，过多地评价其找工作的能力，而对其做工作的能力则缺乏有效的深入考察。行为性面试则只关心候选人过去实际经历中的行为模式，而对其面试过程中的外在形象、言谈举止等表面的个人特点不太关心。

9.1.3 行为性问题的类型

如前所述，行为性面试的核心思想是“过去的行为能很好地预测未来的行为”，对此可以通俗地做如下解释：

- 1) 如果一个人在过去经历过的三个岗位上都很成功的话，那么他在未来第四个岗位上成功的概率会非常大，反之亦然。
- 2) 如果一个人在过去经历中处理同样的事情都很成功，那么他在未来遇到同样的问题，他成功处理的概率会非常大，反之亦然。
- 3) 如果一个人能通过总结过去失败的经历、学习新知识不断地提升自己，那么他在未来遇到挫折时也能通过学习和总结来渡过难关，反之亦然。

因此，所有的问题都是围绕应试者过去经历中的一些真实发生的事例而展开的。从本质上来说，行为性面试的题型只有一种，即关键行为事件类的题目。但从考察内容、问题形式方面也可将行为性试题分为不同的类别。

1. 从考察内容上区分行为性问题类型

从考察内容上来分，可以将行为性面试题分为成功事件题、失败事件题和中性题型。原则上，为了降低应试者的戒备心理，成功事件题应该在数量上多于失败事件题，因为回忆太多失败的问题会令应试者感到不愉快，特别是在应试者讲述成功事件后再叙述失败的事情，这样有时会有抵触情绪。

(1) 成功事件题

成功事件题是指让应试者讲述一个在他的工作经历中，他所处理过的比较成功的一件事情。例如：

在你的工作经历中，你曾经成功组织策划过的一项活动是什么？请具体描述一下当时的情形。

### （2）失败事件题

失败事件题是指应试者讲述一个在他的工作经历中，他所处理过的比较失败的事情。例如：

每个人的工作经历中都或多或少出现过一些失误，请描述一下这方面的经历，以及这件事情对你的影响是什么？

### （3）中性题

中性题是指应试者讲述一件亲身经历的事情，这件事情可以是成功的案例，也可以是失败的经历，并没有明确的限制。例如：

在你牵头负责的工作活动中，哪个活动给你留下的印象最深刻？为什么？请简单描述一下当时的情况。

## 2. 从问题形式上区分行为性问题类型

从问题形式上，典型的行为性问题有以下七类。

### 1) 请告诉我你过去一次这样的情况，……

样例：“请告诉我你过去一次这样的情况，当时要求你处理非常紧急的项目，而且时间的限制是不合情理的。请谈谈当时你是怎么做的？”

### 2) 请你描述一个过去的情境，……使你从中学到了不少东西。

样例：“请你描述一个过去的情境，通过组织大家共同完成一项任务，使你从中学到了不少东西。”

### 3) 请谈一下过去什么时候，你对自己……方面的能力最感到满意。

样例：“请谈一下过去什么时候，你对自己在管理决策方面的能力最感到满意。”

### 4) 请谈谈你在做……中，最感到自豪的技能表现得最充分的一次经历。

样例：请谈谈你在过去几年所做的营销工作中，最感到自豪的技能表现得最充分的一次经历。

### 5) 请举例说明……

样例：请举例说明你在项目管理过程中遇到的最难处理的事情。

### 6) 在……方面，你过去的具体经验是什么？

样例：在平面广告创意和设计方面，你过去的具体经验是什么？

7) 请详细谈谈：为了……你过去采取了哪些主要步骤？

样例：请详细谈谈：为了成功地举办大型会议，你过去采取了哪些主要步骤？

行为性面试的主要形式也就上面列举的这七种，每种形式中我们给出了一个例题。在面试实践中的行为性问题，要根据具体职位要求、所考察的要素和应试者的特点来进行编制。

9.1.4 行为性面试题与情境性面试题的异同

在上一章面试概述中，我们就提到了面试中的情境性问题和行为性问题。情境性面试首先给应试者呈现所应聘工作可能遇到的一个情景，然后了解应试者在这些假设的情景中将如何行动。其假设是：人的意图和设想是未来行为的有效预测指标。例如，我们可能会用这样的试题来考察应试者的组织协调能力：

假设在你新任部门总经理 3 个月的时候，你的副手经常越过你向你的上级汇报工作。你会如何处理此事？

行为性面试和情境性面试的异同如表 9-2 所示。

表 9-2 行为性面试和情境性面试的异同

面试类型	情境性面试	行为性面试	真实性
行为性面试	所应聘工作中可能遇到的类似情景	真实发生过的行动	高
情境性面试	所应聘工作中可能遇到的类似情景	可能会采取的行动	低

行为性面试与情境性面试的共同点是：两者都关注应试者在目标职位可能会遇到的典型情境时的表现，只不过行为性面试关心的是过去的行为，情境性面试则关心将来可能的反应。实践证明，行为性面试与情境性面试都是很常用的面试方法，两者均具有一定的信度和效度。但是，情境性面试不太适合高层管理职位的选拔，相对而言，行为性面试则是更合适的方法。高层管理职位者所遇到的工作情况比较复杂，不太容易用情境性问题来描述，对这些问题的回答往往也缺乏区分度，而行为性面试则避免了这些不足。比如，我们要考察一位高层管理者实施复杂的组织变革能力，设计情境性面试题时，很难用很短的话语来描述一项复杂的组织变革内容，可能的情境性面试题是这样的：

假如你新担任一家公司的总裁，上任后发现，该公司员工的工作动力不足，你打算如何推行一些变革措施来调动大家的工作积极性呢？

上面这个问题对工作情境的描述比较笼统，应试者完全可以泛泛而谈，许多应试者的回答很可能是类似讲道理的话：

我会通过调研了解他工作不积极的真正原因；然后，针对原因采取一些机制改革措施，如提高绩效工资的范围；同时，对表现好的员工要经常给予培训机会、表扬等激励办

法，对于那些表现差的员工给予批评，等等。

而当我们改为行为性面试题时，可能会是这样的：

请谈谈你近年来亲自发动的一次影响比较大的组织变革。

对于这个问题的回答，可以通过细节追问，引导出应试者实际做得怎样，而不是他们想做得怎样，这样，我们对不同的应试者，会得到差异性较大的信息，据此可以鉴别应试者之间的差异。

## 9.2 行为性面试的题目设计

与其他测评方法一样，行为性面试的题目设计需要建立在目标职位的胜任力分析基础上。胜任力分析我们在第3章已经做了较详尽的介绍，这里要特别强调的是，胜任力分析结果不仅是确定行为性面试考察内容的重要基础，同时也是设计行为性试题的重要依据。

### 9.2.1 行为性面试题的设计原则

#### 1. 实际能力导向原则

在行为性面试过程中，真正要评价的是应试者的实际能力，而不是其所具备的外在条件。在面试试题设计中，大多数情况下会要求应试者讲述他具体经历的事件以及他在其中的表现，而不是去想象他会怎么做。

在招聘中，经常会有这样的现象：内部招聘的决策准确度远高于外部招聘的决策准确度。原因就是，前者的决策依据是基于内部人员的实际工作能力，应试者过去的实际工作业绩提供了衡量其实际能力的参照指标。而对外招聘过于看重应聘者的外在条件，很大程度上是基于应试者的工作经验、技术等级以及教育背景来做出决策的，而这些其实无法代替应试者需要完成的实际工作。

还有人认为，只要具备了足够的工作经验、技能、学历，再加上性格上的某些特点就完全可以满足工作所需要的工作能力。这其实是一个错误的逻辑，一位应试者可以具备上述所有条件，但是却有可能无法胜任某一项工作。相反，有很多人可以胜任这项工作，但是可能并不具备上述全部条件，尤其是那些工作能力很强的人更是这样。

因此，应该考虑那些因工作突出而得到升迁的人员，是他们运用自己的技能、经验和能力在实际工作中取得了成功，而不仅仅是由于他们具备了某些外在条件。我们需要将注意力从应试者具备什么外在条件转移到应试者的实际工作能力上。

在设计行为性面试题时，我们应该更多地考虑让应试者讲述他遇到的某种情形，具体是如何处理的，引导其讲述真实发生而非杜撰出来的故事。而在面试过程中，一方面，我们要倾听应试者的故事内容以判断其实际处理问题的能力；另一方面，还要通过追问来判断该故事的真实性。在行为性面试中，一般有五种情况需要追问。

1) 为了帮助应试者形象化地重现当时的情境。

样例：“你当时为什么要去完成这项任务？”这样的追问可以帮助应试者回忆以前发生过的情境。

2) 为了了解应试者个人当时有哪些具体行为。

样例：为了达到这个目标，你采取了哪些具体行动？

3) 为了了解所有具体情况细节。

样例：为了说服他，你具体对他说了些什么？

4) 分辨出那是个什么事件。

样例：你在这个事件中的角色是什么？

5) 弄清结果。

样例：结果如何？你的上级或同事对此提出了什么意见？

2. 针对性原则

针对性是指行为性面试题的编制必须围绕目标职位的关键胜任力特征，并考虑到应试者群体的特征。

(1) 目标职位的关键性胜任特征

由于不同的职务层次、工作性质、岗位类别所需要的关键胜任力不一样，编制的行为性试题也应有不同的侧重。在试题编制中，要注意选取那些带有岗位特定要求的典型性、经常性、稳定性的内容。

比如，对于商业银行来说，岗位存在职务的不同。对于正职而言，“团队建设”能力是非常重要的；而对于副职来说，“角色定位”则显得非常重要（见表 9-3）。

表 9-3 正职与副职的关键胜任力

岗 位	正 职	副 职
评价要素 定义	团队建设 善于赢得团队成员的信赖和支持,调动大家的积极性,引导他人或团队的观念和行动发生变化并跟随的能力	角色定位 对自己承担的副职角色认知清晰,很快适应新的角色要求,在领导群体中能够发挥承上启下和分工负责的关键作用
主要行为 表现	认识上领先,提出的思路让人信服 行动上积极主动,是他人效仿的范例 沟通意识强,主动征求、听取意见,善于说服大家接受自己的观点 善于通过远景传播,将全体员工的行	善于理解一把手的决定,并能够主动地完善和创造性地贯彻执行 与班子成员观点不一致时,能够很好地解决有主见和服从之间的矛盾,协调出现的冲突

续表

岗 位	正 职	副 职
	动统一在一种价值观下	主动承担责任，有较强的贯彻和执行力，善于督办完成好工作任务。维护正职的权威，承上启下，积极反馈上级传达的信息，主动汇报工作 发现问题，具备独立思考的精神，以恰当的方式向正职提出自己的改进建议
行为性面试题样题	当团队成员出现矛盾时你是如何处理的？具体谈谈你曾经管理过的一个团队的真实事例	如果你的直接领导的工作经验很丰富，很难听取下属的意见。遇到这种情况该如何处理。请谈一个类似的经历

（2）应试者群体的特征

应试者群体的特征也是编制行为性面试题必须考虑的重要因素。如果脱离应试者来源背景这一实际，题目设计的水平再高，也未必能达到行为事件考察的目的。

这里需要特别提出的是，当应试者是没有任何工作经验的应届大学毕业生时，设计行为性试题就难以从工作实践中去寻求话题，而应该从学习或学校生活中去挖掘，通常可以包括以下五个方面：

- 1) 课程学习中的事件；
- 2) 课题研究中的事件；
- 3) 班级集体活动中的事件；
- 4) 兼职或其他社会实践活动中的事件；
- 5) 家庭、朋友之间的生活事件。

表 9-4 是针对应届大学毕业生的行为性试题样例。

表 9-4 针对应届毕业生的行为性面试题样例

可考察的评价要素	试 题
成就动机、学习能力	请谈谈你在大学里学得最好的一门课程，你是如何学的？具体谈谈你的做法
协调能力、人际能力	请讲述你在大学期间所做的最能提升自己组织才能的一件事
合作性	给予是最大的快乐。请讲述你在大学期间所做出的给予他人最多的是哪件事
压力承受能力	请讲述你在学习期间所经历的最有压力的一件事
决策能力、独立性	在大学期间，你独立做出的一个影响你将来生活的决定是什么
信息搜寻、学习能力	为完成论文，你所遇到的最大的技术难题是什么？你是如何解决的
责任心、主动性	在社会实践中，你主动承担更多工作的印象深刻的一件事是什么

3. 可行性原则

可行性原则是指面试题目在实际操作中具有可行性。通常我们不能等到实施面试时才



发现试题不可行，而是在命题时就充分考虑其可行性。笔者认为一个比较好的方法是，命题人在设计题目时，不妨换位思考一下，假如自己是应试者，能否回答这个问题、可能会出现哪些情况。例如，有人曾在面试中这样问应试者：

考官：“请谈一个你在工作中做得最成功的决策事例。”  
应试者：“我工作时间不长，而且只做一些事务性的工作，还没有独立决策的事例。”  
这就是一道失败的题，因为该应试者身上还没有发生过这样的事例。稍作修改，这个问题谁都可以回答：

“请谈一个你在过去的生活或工作中做得最成功的个人抉择或决策事例。”

为了有效防止应试者回答行为性问题时用“我从来没发生过这样的事”来搪塞，面试题目设计时还可以暗含每个人都有这样的经历：“我们所有做管理工作的人都不可避免有不尽如人意的地方，你能给我们举一个你所遇到的这方面的例子吗？”

4. 重点突出原则

行为性面试本质上也是在短时间内对应试者的抽样测评，所问的问题总是很有限的，要以此来对应试者的实际工作能力进行判断并不容易。行为性问题不可能面面俱到，不可能将组织所关心的所有能力都考察到，只能根据重点突出的原则，考察最重要的岗位胜任力。例如，财务经理需要 12 种胜任力，我们在行为性面试中可能只考察其中最关键的五种胜任力。

另外需要说明的是，短时间的抽样测评，还会导致行为性面试难以精确评价的胜任力，如人品、诚信度、责任心等。绝大多数人只有在实际工作中，尤其是在关键时候才会表现出这些方面的特征。所以，对此类胜任力的准确评价，往往来自其周围的人，包括上级、下属、客户等。

9.2.2 行为性面试题的设计步骤

1. 确定评价要素及其重要性

评价要素根据岗位胜任力模型来确定。表 9-5 是一家公司在选拔全国的区域经理时确定的七个评价要素，各个要素的重要性可用权重百分比来表示。

表 9-5 某公司选拔区域经理的评价要素及权重

评价要素	学习能力	市场开拓	组织协调	沟通表达	团队合作	执行力	进取心
权重	15%	15%	15%	10%	10%	20%	15%

这种按照百分比来体现重要性的方法，对我们建立胜任力模型提出了很高的要求，因为对每种测评要素的重要性进行精确地细分比较难。针对这种情况，常见的还有另外一种确定重要性的方法——分级，基本格式如表 9-6 所示。

表 9-6 评价要素的分级

评价要素	重要性等级		
	1	2	3
学习能力		*	
进取心		*	
组织协调		*	
沟通表达	*		
执行力			*
团队合作	*		
市场开拓		*	

2. 编制试题

行为性试题的编制方法有两种：关键事件法和经验确定法。

(1) 关键事件法

所谓关键事件法，就是指人才测评专家用心去收集应试者经历的成功或失败的事件，并且试着以这些事件作为素材来设计行为性面试题。通过这种方式设计出来的面试题具有很高的内容效度，应试者会有很强的认同感。

下面是用这种方法设计面试题的案例。

小李是某银行市场拓展部的客户经理，他给自己安排的工作是上午拜访自己多年来巩固下来的稳定的大客户，下午去开发新的客户，几年来，他一直坚持这样的工作习惯。

某天下午，他来到一座写字楼，从这栋楼的顶层开始，一层一层地进行着“扫楼”的工作。逐个地敲门，习惯性地自我介绍，掏出名片。这样一直进行到第十层，敲开眼前这道门，他立刻敏锐地意识到，这可能是一个大客户。通过对这家公司的观察，和与该公司保洁人员的交流，他决定对这家公司进行全力以赴的营销。于是他敲开了该公司总经理办公室的大门，与公司总经理进行攀谈。从该公司总经理的话语中，他意识到这家公司的国际业务特别多，而这其中需要的信用证、保理和保函等业务，他们银行都可以提供服务。于是，他回到银行立即向行长汇报，行长派国际结算部的总经理与该公司老总进行洽谈。此后，小李经常走访该公司，询问公司在资金管理方面有无需要服务的方面。在这种“攻势”下，该公司尝试将公司的一部分业务收入存入小李所在的银行。

小李在接下来的日子里并没有放松对该公司的公关。他主动向该公司领导介绍自己银行推出的个人理财业务，并给他们提一些理财的建议，逐步获得该公司领导的信任，最后该公司领导终于将自己的储蓄账户放到小李所在的银行，并采纳了小李的理财建议，取得了较高的收益。

根据上述关键事件，我们可以设计选拔客户经理的行为性面试题，如表 9-7 所示。

表 9-7 选拔客户经理的行为性面试题

考查要素	行为性面试题
客户开拓	在一个不太熟悉的环境中你如何去开拓新的客户，请结合一个类似的经历来谈谈你的主要做法，以及最终达成的效果
问题解决能力	请谈谈你最近解决一个别人看来比较棘手的客户问题。你是如何解决的？为什么在别人看来这个问题比较棘手

### （2）经验确定法

经验确定法就是人才测评专家或人力资源管理者根据自己的经验，针对评价要素设计行为性面试问题，而不通过对应试者的询问来获得关键事件。在实践中，由于时间、经费等方面的限制往往不宜实施访谈，这时就得用经验确定法来设计行为性面试题。还有的时候，组织常常会设置新的工作岗位，无法获得关键事件，比如，我们要考察一个新职位应试者的影响力，就可以设计这样的问题：

“在过去的经历中，当你遇到阻碍时，你是如何试图通过其他人来达到目的的？请举一个最成功的具体事例。”

上述问题对各种职位都是适用的，在问题中经常使用的关键形容词包括最成功的、最难忘的、最具有挑战性的、最困难的、最失望的等。这里需要指出的是，面试题的设计还要特别关注胜任力模型中各要素的评价标准和行为指标，只有这样才能有助于考官在实施面试时能够准确有效地进行评价。下面以具体案例进行说明。

#### 面试要素：团队合作

行为性面试题：请谈一个在最近的工作中你与他人共同解决问题的一个事例。

追问：这件事是在什么情况下发生的？与你一起工作的是什么人（了解其合作的动机）？你当时具体承担什么职责？你们是采用什么方式来开展工作的？在这一过程中，你们对问题的看法有没有分歧（深层次的了解）？任务完成后，你的合作者是怎么评价你的？

评价标准：假设团队合作这一胜任力共有四级，表 9-8 列出了 1 级和 4 级的行为表现指标。

表 9-8 团队合作要素的评价等级及行为指标

等级 行为标准	1	2	3	4
团队合作	不与团队成员沟通，完全按照个人设想工作 虽然告知团队成员自己的设想，但不响应对方提出的建议或要求			积极寻求并尊重他人的观点，促进群体的合作氛围 在承认群体成员因观点不同而存在分歧的基础上，通过有效的方法解决分歧，以达成目标 群体中成员的观点不一致时，能够理解彼此

续表

等级 行为标准	1	2	3	4
	固执己见,很难主动改变自己的想法 不关心团队目标,较少参与团队活动			的思想,求同存异 调动群体中所有成员的积极性和参与度,提高群体的凝聚力 设法解决群体成员的困难,使其愿意保留在群体中

某应试者的回答:“今年10月的时候,我和同事在编写一个应用软件时产生了一些分歧。具体地说,就是在一个算法的实现上应该怎么做的问题上产生了分歧。当时时间特别紧,大概还剩十天的时间就要给出结果,但是就因为那个问题,我们吵了三天。我想既然是合作,肯定会有意见的不一致,而且争论也是有必要的,争论的结果是可以找到最好的办法。后来,我们去图书馆查了很多资料,也请教了很多,最后达成了一个较为完美的解决方案。”

结合实例,参照该胜任力可以看到,这位应试者的表现基本符合团队合作第4级的解释,也就是说该应试者具有较好的团队合作精神。

3. 试题的有效性检验

试题编制出来以后,要对其质量进行评估,包括试题的可操作性、鉴别力、难度、效果等指标。最好的检验方法是进行预测,即寻找一些与应试者群体比较相似的人进行模拟面试,以考察题目的有效性。这是非常必要但经常会被忽视的一个环节,因为这样会导致费用和时间成本的增加。而且要找到与真正的应试者相似的群体也不是一件容易的事。

这里不妨举个测量主动性的试题例子:

“请你举一个由于你的努力而使一个项目得以成功实施的例子。”

这个行为性面试题看起来没有什么问题,但经过试测就会发现有两个问题:一是有的人没有项目实施的经验,无法回答;二是许多项目的实施要求都是领导提出来的,无法体现出“主动性”这一胜任力。于是,我们改成这样的问题:

“请你谈谈这样一次经历,在没有外部要求的情况下,你通过自发的努力而出色完成一个项目或者一次活动的实施。”

4. 形成行为性面试题本

在编制行为性面试题的时候,常常会有这样的情况:许多经过检验被证明行之有效的单个面试题,当把它们组合在一起形成整套面试题本时,才发现这并不是一套理想的面试题。原因就在于随机组合未注意到整套题的题量和结构。

一般情况下,对于每一个胜任力,通常要设计2~3个面试问题。另外,对于每一种胜

任力还要设置一个备选题，以防止“考官认为前两个问题没能很好地考察到应试者相应的素质或者其工作经历中没有类似经历的情况”。为此，一套完整的行为性面试题本应该有10~15个面试题。题目太少，可能无法有效地挖掘应试者有关胜任力的足够信息；题目太多，也可能导致考官对每个问题点到为止，无法深入地进行追问，从而使面试流于形式。从结构上来说，应以成功事件题和中性题为主，辅以少量的失败事件题。

## 9.3 行为性面试的操作过程

### 9.3.1 行为性面试实施前的准备

#### 1. 行为性面试主持人的培训

在情景性面试中，题目设计是核心；而行为性面试的关键在于主持人（主考官），行为性问题设计得再完美，如果主持人不合格，面试效果也不可能理想。有研究认为，管理者面试选人的成功率一般只有1/3，原因就在于面试考官在评价应试者时，主要依靠自己的主观感觉，而缺少能够用来参照的准确的岗位胜任力模型，缺少一套系统、科学的评价方法和流程。并且对于那些通过面试录用到工作岗位的人员，也很少去做一些跟踪，以检验自己面试的有效性，从而失去了进一步提升面试准确性的机会。如果由经过培训的专业人员来主持行为性面试，面试的效度能达到0.5，远高于一般企业主管面试的成功率。即使是一些没有太多企业工作经验的专业工作人员，只要具有人才测评或心理学的专业背景，若是采用了行为面试的技巧和方法，也能够达到面试的较佳效果。这其中起关键作用的一个因素是专业的培训和训练。没有经过训练的面试主持人与经过专业训练的面试主持人，对比效果的差异非常明显。

行为性面试的原理是通过收集应试者过去的行为信息，来预测其将来的业绩表现。如果没有经过训练，面试的主持人很难在现场收集到足够多的有效行为信息，他们从面试中得到的信息往往是一些理论性的答案。比如，当问及应试者有关计划组织方面的经历时，得到的回答可能是：事前精心准备，做好计划和方案；按计划和方案要求严格实施；事后做好评估和总结工作，等等。至于其可信度如何、具体做法是怎样的，我们往往无法知道。由此可见，要获得能体现应试者关键胜任力的真实信息，必须有一套行之有效的系统方法，而这需要通过培训来获得。

#### （1）专业技能培训

要做好一个优秀的行为面试主持人，需要对人才测评的专业知识有一定的了解，掌握行为面试的理论体系和操作技能。面试是为了了解应试者的素质与岗位要求的匹配度，面试考官必须熟悉掌握岗位胜任力模型方面的知识，以及依据胜任力模型进行提问的技巧。但在人力资源管理实践中，许多人很难做到这一点。

有一位企业的招聘主管，一度对自己的面试能力非常自信，但有一次为用人部门招聘

了三个行政助理，用人部门都不满意，试用后不到半个月就被辞退了，原因是这几个人的沟通能力都不符合他们的要求。实际上，在面试过程中，她也专门考核了这几位应试者的沟通能力，自我感觉非常不错，才推荐录用。现在，她开始对到底怎样通过面试来考查应试者的沟通能力感到困惑。

经过进一步的了解，专家发现用人部门总是将新来的人与刚离职的小王进行比较：小王很容易做好的事，新上岗的人员却很难完成。因此，专家建议这位招聘主管与用人部门的经理进行沟通，详细了解：离职的小王在沟通过程中有哪些行为表现？新来的人又有哪些行为表现？然后，在面试的时候，以小王的行为表现作为标准参照，收集应试者过去经历中与小王相似的行为信息，以此对应试者的沟通能力进行评价。

其实，这是一个典型的应用胜任力模型的事例。沟通能力对许多岗位来说都是比较重要的素质，面试评价者虽然非常希望通过面试考查应试者是否具备较好的沟通能力，但往往对沟通能力的具体定义和行为表现缺乏详细的界定。案例中的招聘主管把沟通能力理解成了表达能力，即能够把事情清楚地说出来，以使别人了解他的能力。而用人部门对沟通能力的要求则不仅要能够把事情说清楚，更重要的是能通过沟通与别人维持一种良好的关系，可以说服别人改变一些行为。

作为行为面试的主持人，在主持行为面试的过程中考查应试者的沟通能力时，必须非常熟悉沟通能力的具体定义、具体的行为表现以及能力的等级等，这样在面试的过程中才能更准确地对候选人的情况进行判断。通过面试过程中的提问，主持人需要不断地做出判断：是否获得了正确的行为信息？是否获得了足够数量的信息？这些信息是否能够对应试者的沟通能力给予足够的证据支持？

## （2）沟通技能培训

对于行为面试的主持者来说，沟通技能显得更加重要，因为我们希望了解应试者的行为信息，这些信息并不是一些简单的事例，而是应试者在事例中的具体行为表现。由于各种因素的影响，设法让应试者完整地提供所需要的信息本身就是一个挑战。这一过程需要主持人具有较强的沟通技巧。

这里我们主要介绍两种沟通技巧：提问和倾听。

1) 提问。与主持各种类型的其他面试一样，主持行为面试必须有良好的表达能力。除了主持面试过程中的那些追问技巧外，最基本的要求是要把问题表述得清楚、简洁、易于理解。在面试过程中，如果面试主持人的声音太小，或者对问题的表述不够清晰明确，可能会使应试者需要不断地确认问题。应试者参加面试本来心理上就有些紧张，如果总是听不清主持人的提问，那么他的注意力多半就会转移到听清问题上，这就会导致他无暇去回忆和讲述其过去的事例。

可以通过有经验的面试主持者事后对主持效果的反馈，让主持者结合反馈意见，通过不断的实践来进行模拟练习，有意识地去锻炼自己以清晰而洪亮的声音来进行提问。

2) 倾听。除了提问之外，倾听对于行为面试的主持者来说也非常重要。因为在面试过

程中，必须保证70%以上的时间在听应试者讲述具体的行为事例。

在主持面试时，有这样一种现象：有的面试考官具有行动思维特点，说话的过程就是思考的过程。当应试者的某一句回答引起了他的疑问之后，他可能立刻就想到了另一个问题，接着就脱口而出。这时应试者不得不回答新问题，而原来的问题还没有讲完整就被打断了。

要主持好行为面试，必须进行倾听训练，要学会用自我意识来调控自己，把握提问的节奏，把大部分的时间留给应试者。这样既能保证面试考官获得更多的信息，同时也为应试者创造了无拘无束的感觉，便于其讲出内容更加具体和丰富的事例。虽然由于人的个体差异，对于一些人来说，倾听的沟通技巧很难培养，不过经过有意识的训练，还是可以逐渐形成这种习惯的。

### （3）行为举止培训

鉴于面试主持人的重要角色，其一言一行都会对应试者产生很大的影响。因此，作为行为面试的主持人，言行举止的自我控制非常重要。当前，许多人才测评的专业工作者是刚刚毕业几年的硕士和博士，并不都是年龄较大或者资历很深的人员，但其测评的对象年龄可能比他们大得多。这种情况下如何树立面试考官在应试者面前的威信是非常重要的。除了科学系统的测评方法之外，面试考官的言行举止是非常重要的一个方面。如果面试考官举止不得当，势必会对测评的效果产生影响。

“严肃、认真、专业、职业”是对面试考官提出的必须遵守的要求。人才测评工作有其特殊性，其工作成果不仅影响单位人才的使用，还影响着每一个应试者的职位升迁和职业生涯。必须有一种“如履薄冰、如临深渊、谨小慎微”的态度，因为任何的疏忽和闪失所造成的影响都会很大。

在主持面试的过程中，过于随意必然会分散面试考官的精力。面试考官在从事测评施测工作期间，不宜做任何与工作无关的事情，应始终保持严肃认真的态度。同时，还必须体现专业和职业素养。比如，在测评结果还没有完全出来之前，不能随意评价应试者的表现，尤其不能当着应试者的面评价应试者的表现；着装要规范；坐姿必须端正等。现实中，主持面试前、主持过程中以及主持结束之后，都应该有一套系统的行为规范体系，对所有准备担任行为面试主持的评价者进行培训和指引。

## 2. 行为性面试开始前的准备

行为性面试开始前的准备非常重要，通过对面试过程的各个环节细致地组织，不仅能够提高企业的形象，激发应试者更强烈地加入企业的动机；更重要的是，让优秀者有机会在企业营造的这个测评舞台上尽可能地表现自己的才能，在强手如林的环境下脱颖而出。这一方面使企业不会漏掉那些才能卓越的“大鱼”；另一方面也抬高了人才的门槛，避免使那些不太适合企业需要的人员进入企业。

### （1）面试前的通知及说明

在面试前，如果应试者能够对行为面试有一些了解，会更有助于其取得较好的面试效

果。因为行为面试关注于从应试者过去经历的一些事例中来挖掘应试者的行为表现。如果应试者没有做好心理准备，那么在突然被问到类似的问题可能会无所适从。

下面以一个行为面试的问题来说明此类情形。

“请讲述你在说服代理商接受你的渠道政策过程中遇到较大困难的一次经历，你是如何克服所面临的困难的？”

如果应试者没有事先准备，突然听到这个问题，他可能会由于不适应或者有所避讳而不能讲述这样的事例，他们常常会说“好像没有什么困难的事，都挺顺利的”。其实在现实的生活和工作中，要做好一些事情，不可能没有挑战性。而面试主持人正是希望获取应试者面对挑战时所表现出来的行为信息，如果应试者都是这样来回答的，就无法达到我们运用行为面试的目的。因此，在行为性面试前，除了正式通知应试者参加面试的时间和地点以外，在应试者到达现场以后，还应该设置一个环节来告知应试者我们面试的形式。以下是面试前向应试者所作说明的样例。

“大家好！欢迎大家来参加××公司的面试。我们这次面试采用行为性面试方法，面试时大部分问题是要求讲述你过去经历的一些事例。这些问题不会有太大的困难，不过需要你回忆一下你过去职业经历中做过的事情，以便更准确地回答我们的问题。为了更具体、准确地了解事例的全貌，我们会根据需要做进一步的追问。实事求是的回答对你是最有利的，也是最方便的。我们会对你所讲的事例进行保密，不会向外扩散，这一点请大家放心。”

经过这样的解释说明，应试者对面试有了一些了解，就可以充分回忆一下自己过去的经历，提前对自己的经历做一些回顾，更有利于在面试过程中把主持人所需要的信息有效、准确地讲述出来。

## （2）行为性面试的时间和安排

在完全不了解应试者的情况下，识别和选拔人才是一项非常有挑战性的工作。行为性面试作为一种测评手段，如果没有科学、系统的组织和安排，其效度就难以保障。

1) 面试时间。对一位应试者的面试时间如果少于30分钟，就很难准确地考察应试者的能力水平。而实践中，每个应试者的面试时间常常只有15分钟，这样得到的信息其实是最表面的信息，真正重要的各种胜任力以很难在那么短的时间里被清晰地考察出来，在这种情况下所作的判断主要依靠面试评价者的主观感觉。

获取应试者大量的行为表现是行为面试的特殊性所在，这些行为表现的信息就存在于应试者所叙述的其过去经历的事件中。讲述行为事件会比回答其他理论性的问题要花费更多的时间，应试者需要把事件的起因、经过和结果讲清楚。在这种情况下，每位应试者参加行为性面试的时间至少不能低于30分钟。如果时间允许，每位应试者接受行为性面试的时间应该在40分钟以上。当然，具体时间的确定和安排还要根据人才选拔的实际需要来决定。对于中高层管理人员或者非常重要的岗位，如果所用的测评方法不多，应把行为性面试的时间增加到1小时以上。



2) 面试顺序。在实践中, 多个应试者往往在同一天来参加行为性面试。这样, 对应试者参加面试的顺序应该进行有序的安排。如果让应试者等待, 可能会浪费他们的时间, 耽误其他的安排, 而且招聘组织会给应试者留下一个不够严谨和规范的印象。面试组织中的这些细节问题如果考虑不周全, 还会影响到应试者的心理状态, 进而影响面试效果。

在对应试者进行面试安排的时候, 有一个原则是, 即尽量不让应试者无所事事地等候, 要充分利用好应试者的时间。要做到这一点, 就要严格控制每一位应试者参加面试的时间。在通知应试者面试的时候, 重点强调不要迟到, 至少要在正式开始面试之前提前 10 分钟到达现场; 同时, 面试主持人也要注意把握好每一位应试者限定的面试时间, 避免打乱面试的顺序安排。

在人才测评的选拔工作中, 有时候可以把面试与笔试结合起来做。在等候面试的时候进行笔试测验, 使两种活动穿插进行, 这样既充分利用了应试者的时间, 提高了效率, 也给应试者一种严谨的感觉。表 9-9 和表 9-10 是某企业高级管理人才招聘测试的时间安排样例。

表 9-9 某企业人才招聘的测试时间安排（上午）

人员	情景模拟	行为性面试	笔试时间
1	08:30 ~ 08:45	08:45 ~ 09:25	09:30 ~ 11:30
2	09:25 ~ 09:40	09:40 ~ 10:20	08:30 ~ 09:25; 10:20-11:25
3	10:30 ~ 10:45	10:45 ~ 11:25	08:30 ~ 10:30
4	11:30 ~ 11:45	11:45 ~ 12:25	09:30 ~ 11:30

表 9-10 某企业人才招聘的测试时间安排（下午）

人员	情景模拟	行为性面试	笔试时间
1	14:00 ~ 14:15	14:15 ~ 14:55	15:00 ~ 17:00
2	14:55 ~ 15:10	15:10 ~ 15:50	14:00 ~ 14:55 15:50 ~ 16:55
3	16:00 ~ 16:15	16:15 ~ 16:55	14:00 ~ 16:00
4	17:00 ~ 17:15	17:15 ~ 17:55	15:00 ~ 17:00
5	17:55 ~ 18:10	18:10 ~ 18:50	15:00 ~ 17:00

在表 9-9 和表 9-10 两个表的测试安排中, 每位应试者一次均参加三项测评活动。上午可以通知前三位应试者 8:30 前到场, 另一位 9:30 前到场。下午通知前三位应试者 14:00 前到场, 另两位 15:00 前到场。一位应试者参加情景模拟测试或行为性面试的同时, 其他应试者可以进行笔试。通过这样的安排充分利用了应试者的时间, 使每位应试者等候的时间最短、效率最高。

(3) 行为性面试的现场布置

参加行为面试对应试者来说是一项挑战, 从某种意义上说比平时工作中所遇到的挑战更大, 需要集中精力去应对, 因此, 行为面试的环境应该本着让应试者感到舒适的原则来

设计，要使整个面试环境舒适、适宜、整洁、干净。

1) 布置舒适的座位。不要让应试者坐活动椅，以使其能够坐稳。应试者面前最好放一张桌子，把应试者与面试评价者隔开，同时让应试者与面试评价者保持一定的距离，这样会让应试者感到舒服一些。

2) 选择安静的环境和适宜的温度。行为性面试需要应试者回忆过去发生的事情，安静的环境很重要，通常不宜在临近马路的嘈杂房间里进行。另外，合适的温度也是必要的。一般来说，应试者面对被评价的场面时总会有些紧张，如果气温很高或过低，都会让应试者把注意力转移到对温度的适应上，而影响其对面面试的投入。

3) 在应试者面前的桌上准备一些必要的用品，如纸、笔、纸巾等。有一个事例能够充分说明为应试者准备纸巾的必要性。有一位女士在行为性面试中讲述其为了实现目标，如何克服自己身体上的、家庭上的困难时，禁不住流下了眼泪。这时为其提供纸巾，让其舒缓一下情绪再进行后面的面试是比较合适的。

4) 合理安排应试者与考官的位置。在行为性面试中，应试者和考官的位置安排应该有利于创设和谐的氛围，让应试者能充分回忆过去发生的行为事件，同时与考官保持3~4米的距离，以维护考官的权威性，并能防止应试者看到考官的面试记录。房间大小以15平方米左右为宜，通常小型会议室就可以了。

### 9.3.2 行为性面试操作实施过程

#### 1. 行为面试的开场白

面试的开场白是非常重要的，开场白的指导语给整个面试过程的气氛定下了一个基调。传统面试在开始时是先让应试者放松心情，尽量减少面试现场的紧张气氛。面试过程通常以非常轻松、随和的方式开始提问，力求不给应试者过大的压力。但在行为面试中，可以给应试者适当的压力，使应试者感到这种面试非常正式。下面以面试专家曾遇到的例子来说明这一点。

在一次针对应届毕业生的行为性面试中，有一天上午安排了7个人参加面试，到第6个人时，这位应试者一改其他人紧张、严肃的态度，一进门就笑着坐在椅子上，身体后仰，连开头的招呼也只是一语带过，一副满不在乎的样子。三位考官当时有一种感觉：他对待此次面试的态度不太认真，似乎他并不看重这次应聘。作为评价者，考官们会克制这种主观印象对面试结果的影响，力图使这种初步评价不会对他的总体评价产生太大影响。但是，后面提问行为性问题时，他的回答与表现仍然非常一致，他对所有问题的回答都浮于表面，缺少翔实、具体的信息。回答行为性面试问题时应该形象具体，尽量重现当时所发生事件的背景、行动和结果。而这位应试者的回答却大部分是“好像没有相关的经历”、“记不太清楚了”等，追问下去也只是只言片语，对事件的讲述不够深入。直到面试结束，也未能使考官抓住足够的关于他过去行为的信息，考官无法对此做出其优秀与否的判断。

作为行为性面试的主持人，从面试一开始就应该控制整个面试的氛围，既不能使应试者过于紧张以致影响其表达，也不应该让应试者处在过于轻松的状态。如何通过开场白为整场面试定下一个理想的气氛基调呢？这需要使用一套完善、准确的指导语。实际上，在应试者进入面试室之前，关于如何进行面试已经向应试者作过说明，让他们对面试的方法和特点有一定的了解，现在只需要以非常正式的方式把面试方法和特点再作一些说明。主持人按照事先准备的简明指导语，准确而清晰地向应试者宣读一遍：

“你好！请坐，欢迎你来参加今天的面试。我们会提出一些问题，请你尽量以过去经历当中的事例来回答，在回答问题的过程中请注意简明扼要，抓住要点。回答问题前可以想一想再回答，我们会根据需要对你的回答进行一些追问。如果没有听清楚问题，可以让我们再重复一遍。对于你回答的内容，我们会替你保密，这也是我们的职业操守。你准备好了吗？……好，我们现在开始。”

## 2. 提问

在行为面试中，设计的问题一般是结构化的。在行为面试的现场实施之前，已经根据应聘岗位的胜任力模型形成了结构化的问题。一般来说，每一个胜任力都有相应的问题来对应。但是，我们并不建议在面试过程中采用完全结构化的提问方式，即仅仅把问题一字一句地读出来，而不再进行灵活的追问。

### （1）应该提什么样的问题

曾经有一位销售总监计划招聘一位销售经理，负责公司东北区的销售工作。通过对十多位应试者的面试后，终于有一位应试者让他眼睛一亮。这位应试者滔滔不绝的谈吐表现出饱满的热情，并且对销售工作非常熟悉，许多看法很具有说服力，这征服了销售总监，于是就予以录用了。可6个月后，这位新上任的销售经理根本没有制定有效的销售计划，也不能有效地组织有力的销售攻势，每天只是自己跑出去拜访客户，其他的销售人员在他的领导下无所适从。眼见市场占有率下降，甚至整个地区的市场秩序都被扰乱了，销售总监最终不得不辞掉了这位新上任的销售经理。

面试专家询问这位销售总监在面试过程中所问的一些问题，了解到他所问的主要问题：

“你从事过哪些产品的销售工作？”

“你为什么愿意报考我们这个部门？”

“你认为××产品的销售有哪些特点？如何才能做好这一类产品的销售工作？”

“如何才能调动下属的工作积极性、努力开展销售工作？”

“针对东北市场的销售现状，你认为下一步该怎么做？”

一个好的销售人员，由于其工作的特殊性，经常需要应对客户的提问，沟通与表达是其长项，因此，通常能够把上述问题回答得很好。但是，在实际工作中是如何做的，特别是其做法是否符合销售经理的要求，通过上述问题却很难看出来。

行为性面试的方法之所以有效，是因为行为面试不会问“你会怎么去做”，或者“你认

为应该如何去做”，而是“请告诉我们你……的一次经历”，让应试者讲述与目标职位相关的一些行为事件，并且会通过追问来了解应试者在做这件事情过程中的一些细节，包括当时的动机、应试者的角色、当时的思考过程和心理感受等。

对应试者来说，接受行为性面试有一个进入状态的过程，可能在面试的初始阶段还不太适应如何去回忆自己过去的经历。那么，这时提问的问题最好是其过去经历中最近发生的一件事，如“请谈一谈你最近6个月里解决的一个技术上的难题”。如果其工作经历中发生过此类事件，他会记得比较清楚，也容易说出来。但在此时，不太适应行为性面试的应试者可能只会泛泛谈谈事情的大概，这样就需要通过进一步追问的方式来获取事件的细节。有一个样例使应试者逐渐进入状态，整个行为面试就容易展开了。

### （2）开放式问题和追踪式问题

行为性面试中的问题大致有两种类型：开放式问题和追踪式问题。开放式问题是在行为性面试前提前准备好的面试题目。在实际主持行为性面试的过程中，主持人根据挖掘行为信息的需要来灵活运用开放式问题和追踪式问题。

在进行行为性面试时，通常以一个开放式的行为问题来引出应试者对一个行为事件的描述。例如，“请谈一次你付出努力将一个凝聚力不太理想的团队建设成团结、进步的团队的经验”。应试者对这个问题的回答可能表现出不同的特点。有的人不用多提示和引导，就会把问题讲得很具体，而有的人则可能根本不讲事件本身，只是谈对不理想的团队进行改造的一些做法。这时，你不得不使用追踪式问题：“你是否有过类似的经历？”应试者可能会想一想，之后的回答可能还不理想：“我曾经带领过许多精英团队，虽然这些团队起初并不都是很糟，但经过我的努力，都取得了很好的团队业绩。”此时，你还没有得到应试者关于事件的具体描述，需要进一步追问：“请谈一个印象最深的经历。”应试者这时可能会想一想，然后开始陈述一个具体的事例。而作为行为性面试来讲，直到这时才开始获得对我们有用的信息。在具体陈述事例的过程中，主持人仍然需要使用追踪式的问题，来获取更多具体的细节。

## 3. 行为面试中的 STAR 模型

行为面试的主要目的，是通过开放式问题和追踪式问题获取应试者过去经历中的行为信息。那么，到底收集多少信息，或者收集到什么程度，才算已经掌握了足够的信息量，并确信自己掌握的信息是准确的，而不是应试者为了迎合面试主持人而瞎编的呢？其中的关键点是，需要确认应试者所回答的都是关键行为事件的细节，这样才能有助于了解应试者在关键事件上的行为表现。以下几个标准可以帮助我们判断获得的信息是否已经足够：

- 1) 是否已经了解应试者所说的环境？他采取了什么行动？后果是什么？
- 2) 是否已经获得了主要的细节，如大致的日期、数量、参与的人员等？
- 3) 是否已经能够想象出应试者如何做事的？
- 4) 是否能够想象，如果应试者上岗以后，能否做出符合岗位要求的事情来？

在实际的面试中，面试主持人常有一种“抓不住”应试者的感觉，因为有些应试者的

回答总是不符合面试主持人的期望。他们常常偏离行为性面试的跑道，进行一些理论性的陈述；或者陈述“他应该做的事情”，而不是“他做过了的事情”；或者描述的事例很不明确，让人觉得好像是他自己做的，又似乎是别人做的。尽管面试主持人努力控制面试的进程，但往往还是难以引导应试者说出其中的关键信息。这种情况是初期主持行为性面试的人常常会遇到的。改变这种局面的一个经典的做法是使用面试主持中的 STAR 模型。

### （1）STAR 模型

我们在上一章里已经简单地介绍了行为性面试中的 STAR 模型，STAR 代表了一个完整行为事件的四个要素，即 Situation（情景）、Target（目标）、Action（行动）、Result（结果）。这四个方面也代表了我们在主持行为性面试时提问的四个方向，是对应试者所回答的行为事件的具体性进行考查的框架。当我们以一个开放式的问题进行提问时，如“请谈谈你努力说服他人接受你的观点的一次经历”，应试者的讲述可能会不够具体，甚至根本没有谈论事件本身的内容。这时，可以使用 STAR 模型的提问方式进行进一步的追问。

下面是面试银行客户经理的一个例子。

主持人：“请描述你努力说服他人接受你的观点的一次经历。”

应试者：“我经常说服我的客户购买我们银行的理财产品，客户都很信任我。”

主持人：“既然这样的事例很多，你能不能谈其中一个让你感到最有成就感的事例？”

应试者：“我想一想，我曾经说服一个刚刚投诉过我们银行的中年女性购买了我们 30 万元的银行理财产品……”

提问至此，主持人只是大概知道了应试者所要讲述的事例，但具体这位客户经理有哪些行为表现，所说是是否属实，则很难去把握，这时主持人可以应用 STAR 模型来进一步地追问，以达到对事件具体细节的了解。

第一步，我们可以针对 STAR 模型中 S（Situation）来追问，即了解该事件当时发生的背景。

主持人：“这件事情发生的背景是什么？当时有哪些具体情况？”

应试者：“那时我在营业厅做大堂经理，主要是为那些到银行营业厅办业务的客户提供一些咨询指导服务。当时 3 号柜台的一位客户对柜员大声嚷嚷起来，骂柜员办事效率低，服务态度不好。周围的人劝说她也不听，非要找领导投诉，并且说的话非常难听。我听到以后，马上走过去，准备处理此事。”

通过针对 S（Situation）的提问，主持人可了解到这件事情发生的背景，知道这件事情的难度；通过这一提问，了解到具体情况是客户对银行的工作已经非常不满意，并且情绪失控，有不文明的言语。这样就使得我们对这位客户经理需要去面对和处理的问题的难度有了非常明确的认识。

第二步，我们需要了解的是，应试者在这种情况下想要达到什么样的结果，即其行为的目标是什么，也即是 STAR 模型中的 T（Target），那么继续提问。

主持人：“你当时跟这位顾客沟通时，想要达到什么样的目的？”

应试者：“当时我是大堂经理，有责任处理客户的投诉。发生了这种情况，我第一个想法就是平息客户的怨气，使客户的需求得到满足，避免对我行有不良影响。”

这一步的提问使主持人了解到这位客户经理当时做这件事情的动机和目标，使我们对她做事的愿望有了一定的了解，也更有利于我们了解其接下来的行为与这一目标和动机的一致性。

第三步，要了解这位客户经理为了达到这样的目标，采取了什么样的行动，即 STAR 模型中的 A（Action）。主持人继续提问。

主持人：“当时是怎么想的？又做了些什么？能不能具体讲一讲？”

应试者：“当时我为了使她的情绪稳定下来，做了这样几件事。首先我向她介绍我是大堂经理，专门负责解决大家的疑难问题。当她提出她的不满时，我认真地听她说，等她说完了，我首先表示我听明白了。我说：‘你先跟我到贵宾室，咱们一起商量一下。’她跟我到贵宾室后，我给她倒了杯茶水，她就开始说她的的问题。原来她办理取款业务时，有一张卡自己忘了密码，接连输入三次都不对，到第四次的时候就不让输入了，必须办理挂失。她抱怨前台柜员没有及时提醒她，使她不能及时取出钱来，影响了她用钱。”

主持人：“然后你是怎么做的？”

应试者：“她这个问题确实不好办了，按照规定，密码输入三次就必须挂失了。我首先表示道歉，我们没有及时提醒，影响她用钱做了。我了解她用钱做什么，她说要买基金。我了解到她对投资知道得不多，正好是我可以帮上她的地方，并且还可以向她介绍我行的基金和理财产品。于是就开始了了解她的需求，并介绍家庭投资的方式，买基金的时机以及利弊分析。我用我们行的各个产品来举例，说在我们行买了理财产品的人收益不小。谈着谈着，她对我说的话越来越有兴趣了。”

这一步的提问使主持人了解到应试者为了达到预期的目标所采取的一些具体行动，比如，倾听、认可对方的说法，引导、提供帮助和指引，了解对方的需求及想法，为对方提供无私的帮助，转移对方注意力，等等。这些行为都是在说服对方过程中不可缺少的，说服对方的基础是与对方建立良好的关系，而当事人的行为习惯和做事方式对建立什么样的关系起着关键作用。所以了解到这些行为表现，对于评价应试者是否具备相应的素质是非常重要的。

第四步，了解应试者行为的结果，即 STAR 中的 R（Result），主持人继续提问。

主持人：“最后的结果怎么样？”

应试者：“经过这么一沟通，那位客户的抵触情绪渐渐淡化了，语气已经缓和了许多，而且好像对我说的话越来越有兴趣。我其实已经了解到她的需求，就开始转守为攻了，想看看她是否愿意买我们银行的产品。结果她不仅不再想着投诉我们，而且一下子买了我们 30 万元的银行理财产品，并点名要求我做她的理财顾问。”

这样，经过连续四步的提问，我们就全面地了解了这件事情的经过，对应试者在该事件当中表现出的素质就有了清晰、全面的认识。

### （2）STAR 模型帮助获得完整信息

即使我们在面试时采用了行为性面试的问题，但由于不同应试者各具特点，所回答的问题并不会完全如我们所期望的那样。比如，一个问题提出来之后，获得的大多是不够完整的信息，常常是不全面的 STAR。下面的案例就是在面试中常常会遇见的情况。

主持人：“请讲述在过去经历中，你克服重重阻力，努力改变落后局面的一次经历。”

应试者：“我刚到（房地产）公司的销售部上任的时候，业务代表之间的矛盾很严重，相互之间钩心斗角，抢单、诋毁他人的事情时有发生，并且还发生过一次业务代表之间的打架事件，销售工作的开展非常不顺利。我上任之后，把整个局面扭转了，将我们这个团队打造成了一个非常团结、高效的集体。”

从这个案例来看，应试者回答的事例虽然是行为事例，但该行为事例是不完整的。该事例有完整的 S（业务代表之间矛盾很严重，相互之间钩心斗角，抢单、诋毁他人的事情时有发生）和 T（到新部门上任，扭转不利局面）。但是这一事例中没有 A，即“我做了哪些事情获得了成功”，也就是应试者“为了改变这种局面采取了哪些具体的行为”这部分内容。而且，事例中的 R 部分也不具体，即对“团结、高效的集体”的具体体现描述得不够清楚。

对于一个不完整的行为事例，就要针对其不完整的部分进行追问。上例中就可以对 A 和具体的 R 进行追问：

“请谈谈你做了哪些事情使原来的局面有了改观？”

“你是怎么具体实施新的制度和流程的？”

“在实施过程中是否遇到一些阻力或挑战，你是如何处理的？”

“哪些关键的做法起了作用？”

“关键的转折点在哪里？”

“团结、高效体现在什么地方？有什么具体的事例可以说明？”

经过这些进一步的提问，我们就可以完整地了解应试者的行为信息。采用 STAR 模型进行提问需要经过一定的训练，才能使面试主持人逐渐养成这种结构化提问的习惯，从而明显提高面试的效率。

### （3）STAR 模型帮助辨别行为事件的真实性

由于应试者处于被评价的位置，他们希望通过面试获得目标职位，因而必然会想方设法地表现甚至夸大自己好的方面，极力掩盖自己的不足。比如，将别人做过的设计方案说成是自己做的，或将别人的行为事例说成是自己的，这就会影响整个面试的结果。STAR 模型运用于行为面试时，如果运用得好，能够帮助评价者辨别应试者回答问题的真伪。

行为性面试主持人可以针对 STAR 的不同方面进行提问，来辨别应试者回答的真伪。

1) 针对 STAR 中的 S 进行提问。例如：“领导为什么要你来管理销售部？”“销售部都有哪些职责？”“你当时为了做好销售部的工作都做了些什么准备？”

2) 针对行为的任务提问。例如：“你当时具体的任务是什么？”“是谁给你定的目标或任务？”“为什么给你定这样的目标？你当时是怎么想的？”

3) 针对具体的行动和措施提问。例如：“你当时是怎么做的？你当时为什么这么做？”“你在其中担当了什么角色？其他人做了哪些事？……你当时最关键的举动是什么？改变了什么？”

4) 针对最终的结果进行提问。例如：“团队的哪些行为表现比以前有了大的改观？请讲出一个事例。”“公司对你工作结果的评价怎样？什么情况下做的评价？如何评价的？”“你又是如何知道的？”

5) 还可以针对过程中的挑战进行提问。例如：“你在这个部门的管理工作中遇到过什么样的挑战？你是如何处理的？”“过程中最难处理的问题是什么？你怎么处理的？”

6) 针对过程中最成功之处或最失败之处进行提问。例如：“你觉得在这个过程中最成功的地方在哪里？”“你觉得回想起来，哪些地方做得不够好？”

通过采用这种具体的追问方式，面试主持人可以判断出应试者所讲述的行为事件的真假。因为对于虚假的事件，应试者很难详尽地说明事例中的每一个细节，进一步的提问会使应试者出现这样或那样的漏洞，或者无法详细具体地描述事件。在这种详细的提问攻势下，讲述虚假事件的应试者往往难以招架。同时，如果应试者对这些问题的回答都似是而非，则可以据此推断，在这个过程中他亲自参与的程度不够，也就无法断定他是否具备相应的素质。

#### 4. 面试信息的收集与记录

在面试中，一些表面信息最容易进入面试评价者的视线，如应试者的仪态、表情、声调、表达的清晰度等。这些信息能够给面试评价者最直接的刺激，很容易在面试评价者心中形成一个直观印象。

在实践中，我们发现，一些面试主持人没有把应试者在面试现场表现出来的一些能力素质和其实际工作中具备的能力素质进行区分，面试人员往往容易把应试者当时表现得好坏当做评价其是否能够胜任新工作的依据。前面已经谈到，应试者当时表现得好坏，大体可以称做“找工作的能力”，而其实际的能力才是“做工作的能力”。“找工作的能力”更多的是一种影响面试评价者印象的能力，这种能力强，并不一定代表实际工作中的能力也强。而“做工作的能力”就是指岗位的胜任力，这种胜任力才是我们要去重点考查的方面。在现实中我们很容易重视“找工作的能力”，而忽视对“做工作的能力”的考查。我们经常会看到面试评价者这样的一些面试记录与评价，如“声音洪亮，表达比较清晰”，“亲和力强，喜欢微笑”，“表情比较严肃”等。这些信息能够代表应试者素质能力的某些方面，但不能完全代表其胜任岗位的情况。一个沟通表达能力强的人，执行力却不一定强，良好的表达能力不一定能说明他可以完成既定的目标。



应试者表面的行为表现背后有着代表其某些个性和能力特征的信息，这是我们在收集其行为事件时需要特别关注的，这些过去经历中的行为事件是我们对其进行评价的最主要的依据。其实，面试评价者心中会存在一个目标岗位的胜任力框架，在面试的过程中，针对胜任力逐项收集对应的行为事件信息。比如，假设我们要收集应试者沟通表达能力的信息，就得让应试者讲述一两件他本人运用沟通表达能力完成的事，通过判断他在做这些事的过程中的行为表现来评价其沟通表达能力，而不仅仅看他在面试现场说话声音是不是洪亮、语句是否连贯、条理是否清晰来判断。

总的来说，在行为性面试中，应试者所讲述的行为事件是对其进行评价的主要依据，对面试进行有效的记录是必要的。行为面试要求讲述的事件具有真实性，这样，应试者对于录音、录像等都会比较介意。因此，我们需要用笔记下我们需要的信息。但是面试主持人不可能都掌握速记技巧，当然不可能把应试者讲述的所有信息都记录下来。对于那些相对不太重要的信息可以略记或不记，如应试者的背景资料，我们是可以通过其他途径来获得的。对最为关键的信息，如行为事件本身则应该做好详细的记录，包括应试者当时怎么做的，甚至怎么说的，最好都做原始记录。在进行面试记录时应注意以下几个问题：

1) 在面试过程中，评价者不能一味地进行记录，如果与应试者没有目光接触，则会影响沟通的互动性。

2) 面试记录纸最好是特定设计的，比如，左侧主要记录应试者的行为事件、行为表现；右侧可以记录应试者所表现出来的胜任特征；右侧上方可记录应试者简单的外貌特征，以作为回忆的一个线索。

3) 面试记录纸应留有足够的空间和相应的位置，并准备足够数量的笔以防中途突然没有办法记录。

4) 对于已经记录下的信息应注意保密，不宜让其他人看到，一方面要为应试者保密，另一方面则须避免在面试结束之前过早地评价应试者。

### 9.3.3 行为性面试的主持技巧

#### 1. 提问的技巧

行为性面试过程中，主持人最主要的一件事就是对应试者进行提问，以达到收集应试者行为信息的目的。面试的提问一般都以开放式问题作为开始，把更多的面试时间留给应试者，让他有更多的机会来讲述。而面试评价者则应成为一个很好的倾听者，做好面试记录的同时，适时引导应试者的讲述朝着预定的目标推进。有的应试者很擅长言语表达，对事件的描述也符合面试主持人期望的 STAR 模型，这样就不太需要过多的追问。但许多应试者的回答并不能让面试主持人满意，他们的回答多数是泛泛的陈述，这时面试主持人就需要通过跟踪性问题，以及 STAR 式的结构化追问来使谈话继续。

##### (1) 短时间内不能进行太多的提问

行为面试的突出特点是让应试者回忆过去的经历，但是这些经历常常不能被马上回忆

起来，需要一个激活的过程。

在一次行为面试的模拟演练中，面试主持人让“应试者”讲述一个通过团结协作克服困难、成功完成任务的事例。刚听到这个问题时，应试者不知如何回答，就静下来思考。而那位主持人看到应试者停顿下来，以为自己问得不清楚，又继续用另外一种方式把这个问题陈述了一遍。这期间应试者不得不停止回忆，认真地听他的再次说明。听完之后，应试者继续搜寻头脑中那个事例的细节。没想到主持人又坐不住了，又说：“如果没有非常准确的例子，讲一个类似的经历也行。”就这样，在应试者还没有完全回忆起要说的事件经历的细节之前，主持人已经连续问了应试者三个问题，使其不能专心地回想。这时，应试者不得不打断他说：“好的，让我想一下好吗？”然后应试者终于想好要用曾经做过的一个项目经历来回答这个问题。在应试者表述行为事件过程中，这位主持人没等他充分表述完就打断了他的话。

所以，作为面试主持人，必须能够真正站到应试者的角度去体会面对提问时的感受，想象他回答问题的过程，以便适时地进行提问，才能让应试者得以顺利、充分的表达。

### （2）提问须清晰、准确

要保持面试主持人与应试者之间信息的通畅，所提问的问题起着主要作用。

1) 所提问题的句子不能太长。在设计行为面试题目的时候常有这样的感觉，如果对问题的描述不够细致、全面，就会影响应试者的理解和发挥，因为我们希望应试者讲述的事例能够体现要测评的胜任力的行为表现。但是，从面试经验和所积累的案例资料来看，在行为性面试提问时，如果一个问题传递的信息点超过三个，准备回答问题的应试者常常不知所措。实际上，在行为性面试中应该先简化问题，提出问题之后，对应试者的回答进行有针对性的追问，可以更好地达到了解应试者的目的。

2) 问题的用词不能太专业化。在建立应聘岗位的胜任力模型时，常会用到一些专业化的词语，如某一个岗位的人员需要具有非常强的“成就愿望”。“成就愿望”这个词就是比较专业化的心理学术语，不宜在提问的时候用，而应用相对更容易理解的词代替，如“进取心”、“积极主动地做事的想法”等。再如，“人际敏感性”是一个团队领导者必备的素质，但在提问时就不宜直接用“人际敏感性”，可以用“关注他人的需求和感受”等一些通俗易懂的词语或句子来描述。

3) 避免容易引起歧义的问题。“请描述你影响和推动他人完成工作目标的一次经历。”当用这个问题向应试者提问时，总有一些人会反问：“是完成他的工作目标，还是我的工作目标？”这时主持人不得不再进一步补充说：“是他人的目标。”虽然这句话并不影响需要讲述内容的主体，但一旦应试者误解了本意，他的注意力就被转移到测试内容之外。

### （3）尽量避免使用诱导性问题

诱导性问题就是那些在面试时让应试者通过你的提问就知道你问话意图的问题。比如，“你当时是不是想到首先要完成团队的目标？”在这个问题中，应试者会明显地感觉到，在工作的过程中应该把团队的目标放在第一位，这是面试主持人所期望的。

诱导性问题更容易引发应试者的“社会称许效应”，也就是应试者会朝着面试主持人期望的方向来回答问题。从人的心理上来说，人们总是愿意把自己看做一个“好人”，因而如果意识到他人对自己的期望，就会在言行举止中不自觉地调整自己以迎合他人。我们所做的面试都是关系到应试者前途的大事，这时更容易强化这一点。即使没有“社会称许效应”的消极影响，诱导性问题也会限制应试者的讲述思路。拿上述这个问题来说，可能应试者当时想了许多内容，但唯独没有想到首先要完成团队目标，提问者却仅仅问到“是不是想到首先要完成团队的目标”，这很可能引导应试者仅仅关注这一点，而没有机会来回答当时他想到的其他方面。

很难做到完全避免所提问题的诱导性，为了克服这一点，一个有效的方法就是尽量使用一些间接性的问题，来使应试者讲述客观事实。如果面试主持人想了解应试者当时是否想到首先完成团队的目标，不宜采用直接追问的方式，但可以让应试者讲述当时是怎么想的，使应试者有机会把他的想法都讲出来。如果应试者在非常自然的情况下讲到了首先想到团队目标的达成，这也就正好满足了面试主持人的要求。如果这样提问以后，应试者没有讲到相关的内容，面试主持人可以进一步追问“你当时还有哪些想法”、“你为什么这样想”等，可以有针对性地朝着预定的方向采用一些问题来挖掘信息，而且可以尽可能地透彻一些。如果在这种情况下，应试者并没有讲到我们希望的内容，那么我们也基本可以判断他不具备我们期望的特点。

## 2. 维持良好的面试氛围

所谓保持良好的面试氛围，就是使面试评价者与应试者能够一直保持一种融洽的沟通关系，使行为面试更加顺畅地进行。很多时候，不用面试主评价者多提问，就很容易获得所需要的信息。而让面试主评价者煞费苦心的则是一些比较内向的应试者，他们不太善于表达。这时面试主评价者需要投入较多的精力来维持一个良好、顺畅的面试氛围，以达成行为性面试的目标要求。

### (1) 如何对待行为事件中的负面信息

任何人都不可能是完美无缺的，在讲述其过去经历中的行为表现时，不可能所有的行为表现都是非常正面和积极的。如果在面试中，一个人把他自己的所作所为说得有如天花乱坠一样，这往往是不可信的，而且这也会使我们更没有把握来判断应试者，特别是其诚信度和道德品质。

有的人参加面试的次数多了，对面试有一定的研究，他们常常会取长避短，对自己过去经历中的负面信息进行掩饰。其实，这样做对应试者并不是最有利的，面试中的追问很多时候能够对此进行识别。也有许多应试者并不会过分关注这些，会非常坦白地讲述自己的真实情况，有的人甚至会讲述自己年轻时候逃学、违反纪律以及跟人吵架等，这些经历不一定就说明其岗位胜任力方面存在不足。实际上，我们需要对这一点在面试指导语里专门进行说明，对应试者进行一定的引导，告诉应试者实事求是地讲述自己过去的经历有利于评价者进行公正、客观的评价。

除了在面试指导语中强调客观回答的重要性这一做法之外，另外一个有效的办法是忽略负面信息的影响。也就是把应试者可能讲到的负面信息放在一个较次要的位置，让应试者感觉到具有这些负面信息以及讲出这些负面信息并不影响评价者的客观评判。比如，应试者讲到他曾经在过去经历中故意跟一位同事对着干，作为面试主持人可以说“许多人都这么做过”或者“我以前也这么做过”等话语，可以让应试者更加没有拘束地讲出类似的事实。

事实上，一个敢于把自己的优劣势完整地展示给面试评价者的人，并不意味着其能力的不足，相反，正确、客观地看待自己是积极面对问题的一个表现。采用合理、恰当的方式对待应试者讲述的负面信息，有助于维持良好的面试氛围。当应试者发现面试主持大也敢于暴露自己，与自己平等地对话的时候，应试者会更容易实事求是地剖析自己。

### （2）非语言技巧的使用

应试者在面试的过程中主要通过两个途径从面试评价者那里获得反馈：一是面试主评价者提问的问题；二是面试评价者的身体语言。由于在整个面试过程中评价者不应该有过多的言语，所以应试者主要的注意力被吸引到面试评价者的身体语言上。评价者的一举一动都会对应试者产生重要的影响，这也正是在面试前对面试评价者进行培训的重要原因之一。

1) 点头。点头的动作是面试主持人在面试过程中不自觉就会表现出来的身体语言行为。有人说，在主持面试的过程中不应该对应试者点头或者以认可的话语来回应，以避免对应试者的回答产生误导。因为应试者会以为自己说的某些话得到了面试评价者的肯定，其后面的回答内容会因此受到一些影响。尽管这是一种比较保守的说法，但确实是非常有道理的。

主持人在面试过程中的任何言行举止，都不应该让应试者感觉是一种对其回答的积极或消极的评价。不过，如果应试者在回答问题的过程中，面试评价者没有任何反应，也不利于营造良好的面试氛围。尤其是有的面试评价者花了更多的时间去记录，甚至跟应试者都没有目光的接触，则更容易使得应试者产生不安。因此，在保证不带有评价意义的情况下，适当地点头对保持良好的沟通关系还是有益处的，还可以传递给应试者这样一个信息：他在认真地倾听，所说的内容为评价者感兴趣的，可以继续讲述下去。

2) 微笑。面试评价者是否应该在面试过程中微笑，也是一个比较有争议的话题。与点头所带来的顾虑一样，评价者也担心微笑给应试者带去评价性意义。

在面试中，应试者的回答有时候会显得非常滑稽，常常有年轻的面试评价者由于实在忍受不住而笑出声，这是极不应该的，面试考官应该学会控制自己的情绪表现。当然，完全一脸严肃，拒人于千里之外，也不利于应试者向你吐露心扉。因此，一种“温和的、严肃的微笑”方式是适宜的，这会让应试者感觉到你在听他讲述时感到享受。

3) 目光接触。这是最没有争议的、非常有用的一种身体语言技巧，是在面试主持过程中需要认真去做的。当你的目光平视对方的眼睛周围，并时不时地有一些变化的时候，对

方会明显地感觉到你对他很关注，对他讲的话很有兴趣。

有一些评价者在面试时为了把更多的信息记录下来，常常只会忙着埋头苦记，而顾不上与应试者有目光接触，这常常会让应试者感觉成了没有听众的一言堂。不过，目光接触并不等于死死盯着不移动，如果注视对方的眼睛超过30秒，就会使对方感到不安，所以中间也需要一些停顿和转移，然后再回到所注视的目标。比如在这个过程中，你可以看一下面试题，浏览一下你记的笔记或者稍微变换一下姿势，都能有助于你的目光转换，从而缓解应试者过于紧张的心理。

## 9.4 各类行为性面试题样例

### 9.4.1 能力系统

#### 1. 口头沟通能力

##### (1) 要素界定

口头沟通能力是指在他人或群体面前，能够清晰、流畅地表达自己的想法。

##### (2) 操作定义

- 1) 自信，无论何种场合均能轻松自如地发表自己的观点；
- 2) 语言清晰、流畅、有条理；
- 3) 能够有效地倾听；
- 4) 有合适的非言语表情或动作的交流；
- 5) 具有说服力。

##### (3) 行为性问题

- 1) 你在与人沟通中遇到的最大困难是什么？当时你是如何处理的？
- 2) 请举一个这样的事例：当你向上级反映重要信息时，他误解了你的意思。说说你当时是如何处理的？
- 3) 请讲述一次你成功说服他人或团队接受你的意见的经历。
- 4) 请谈谈你做过的最成功的一次演讲。
- 5) 当交谈或谈判的气氛变得紧张时，你是如何处理的？请举例说明。

#### 2. 问题解决能力

##### (1) 要素界定

问题解决能力是指准确清晰地定义问题，收集相关信息并提出有效的解决方案的能力。

##### (2) 操作定义

- 1) 掌握问题的背景，认清问题所涉及的各种关系；
- 2) 能够预见到特殊行动的结果；
- 3) 提出异议，对不同的观点进行争论；

4) 用有效的方法、严格的逻辑和方式去解决问题；

5) 为解决问题寻求各种有效的资源。

(3) 行为性问题

1) 请讲述一个你发现问题，并提出有效的问题解决方案的例子。

2) 请谈谈你迄今为止解决得最成功的一个难题，当时你是怎么考虑的？具体怎么做的？

3) 请回忆一次这样的经历：在解决一个问题时，你的方法比其他人的更有效。当时你怎么考虑的？做了些什么？

4) 请讲一个最近几年中你认为自己解决得不好的难题，当时的情况是怎样的？你都做了些什么？

5) 请谈一次这样的经历，你经过认真思考和分析解决的一个问题，你当时都做了些什么？

### 3. 计划与组织能力

(1) 要素界定

计划和组织是指为了实现某一目标，能够恰当地安排工作和利用资源，采取一系列有效的行动。

(2) 操作定义

1) 明确工作目标；

2) 提前为任务做好计划；

3) 工作计划充分考虑到各种可能的情况；

4) 有效地管理时间；

5) 有效地利用人、财、物等各种资源；

6) 能根据情况变化进行及时调整。

(3) 行为性问题

1) 请谈谈你在工作安排方面遇到的最大挑战是在什么时候？你是如何保证自己能够完成任务的？

2) 请谈一次你没能按时完成某项工作的事例。

3) 请讲述这样一个经历：你在时间紧迫的情况下必须同时完成几件事？你当时是怎么想、怎么做的？

4) 你在时间管理方面有什么失败的经历？举个具体例子。

5) 有时候能利用的资源是有限的，你如何利用有限的资源完成工作？请举个例子。

### 4. 信息搜索

(1) 要素界定

信息搜索是指有强烈的好奇心，为了解更多的人、事物或特殊议题，而花费力气去获得更多的信息。

### (2) 操作定义

- 1) 对问题的形成原因及相关信息很感兴趣, 喜欢深入探讨;
- 2) 寻求未来可利用的潜在机会或多种信息;
- 3) 对于获得的信息会亲自去求证是否真实;
- 4) 为了了解问题, 能够运用系统化的方法来收集信息。

### (3) 行为性问题

- 1) 请谈谈你最近为完成某个项目而遇到的收集信息方面的困难。
- 2) 为了核实你所获得的信息是否准确, 你都会做哪些工作? 请讲一个印象深刻的例子。
- 3) 决策往往是建立在一定的信息基础上的, 你一定遇到过信息不充分而无法做出决定的情况。请谈一件事例说说你在这种情况下是如何获取信息的。
- 4) 请谈一件由于未获得有效的信息而做出错误决定的事例。
- 5) 我们每天会接收到大量的信息, 但真正有用的不多, 你是如何辨别信息是否有价值的? 请举个成功的事例。

## 9.4.2 动力系统

### 1. 成就需要

#### (1) 要素界定

成就需要是指对取得工作上的成功或自我发展有强烈的要求, 勇于挑战难题, 为追求高于一般标准的业绩而采取行动。

#### (2) 操作定义

- 1) 渴望把事情做得完美;
- 2) 关注结果, 在改善业绩的同时也注重效率的提升;
- 3) 为自己设立有挑战性却又能够实现的目标;
- 4) 有决心去完成一项有难度的任务, 在困难面前不放弃;
- 5) 为达成目标而尝试使用不同的方式;
- 6) 在成功、失败和冲突中检点自身的问题, 承认失误, 寻求改进;
- 7) 主动出击, 不等待上级的安排。

#### (3) 行为面试题

- 1) 请介绍一个你主动为自己设立的具有挑战性的目标。你是如何实现这个目标的?
- 2) 请谈谈你认为最成功的一段工作经历, 当时的情况是怎样的? 你都做了哪些工作?
- 3) 请描述你为自己设立的最重要的目标是什么? 你是如何实现的?
- 4) 请讲一个你没能实现的目标, 具体谈谈没能实现的理由。
- 5) 请描述一个你为了实现目标而付出巨大努力或牺牲的例子。
- 6) 请讲述一个你在工作中不满足于现状, 力求把工作做得更好的例子。

## 2. 主动性

### （1）要素界定

主动性是指在没有外在要求的情况下，发现需求并自发地采取行动以实现工作目标。

### （2）操作定义

- 1) 不需要他人提出要求，能够意识到并根据当前的情形行事；
- 2) 在事情发生前就有所准备，并能准确把握机会；
- 3) 能够主动承担更多的工作和责任；
- 4) 积极寻求外部的支持，以了解他人的想法；
- 5) 能够独立行动，改变事情的发展方向；
- 6) 为完成目标而迅速采取一些措施，使得结果远远超过了预期；
- 7) 为了寻找新的机会，会努力拓展工作内涵，获取新技能、新经验；
- 8) 能贡献自己的建设性意见。

## 3. 行为面试题目

- 1) 请描述一个你曾经做过的分外工作的经历。你为什么要承担这些工作？
- 2) 你认为你所在的公司有哪些规章制度或流程需要改变？你为此做了什么？
- 3) 请描述一次由于你的主动改变，从而使你的工作变得更有效率或更轻松的经历。
- 4) 请描述一个由你发起的项目或工作。你为什么要这样做？实施的结果是怎样的？
- 5) 请讲一个你在信息不充分、缺乏指导的情况下完成的项目或任务。
- 6) 举一个由于你的努力而使一个项目或想法得以成功实施的例子。
- 7) 你是否做过一些超出工作要求范围的工作？请举例说明。

## 4. 组织承诺

### （1）要素界定

组织承诺是指使个人的行为与组织的价值观、原则和目标保持一致。

### （2）操作定义

- 1) 愿意帮助他人完成任务；
- 2) 能够根据组织的要求调整自己的活动；
- 3) 具有合作精神，以便更好地达成组织目标；
- 4) 关注组织的长期发展；
- 5) 为符合组织的要求而放弃个人或专业上的利益。

### （3）行为面试题目

1) 你所在组织的价值观或目标是什么？你对此有什么看法？你是如何调整自己帮助组织实现目标的？

2) 请描述这样一次经历：你为维护组织利益而做了不受欢迎的决定时，你是如何做的？

3) 当你发现了有悖于组织目标或价值观的行为时，你是怎么做的？请举例说明。

4) 当个人或专业上的利益与组织目标发生冲突时，你是怎么处理的？请举一个例子来



说明。

5) 你是如何为组织的发展献计献策的?

## 5. 个人发展和成长

### (1) 要素界定

个人发展和成长是指在适当的时候进行自我评价,了解自己的不足,并能够设定发展目标,主动地改善和发展自己。

### (2) 操作定义

- 1) 清晰地了解自己的优缺点和有待加强的地方;
- 2) 强调责任感和持续的发展;
- 3) 在遇到困难时,能够向外界寻求帮助;
- 4) 愿意接受别人的意见反馈,并能在日常的工作中注意改正,提升工作绩效;
- 5) 能够从挫折和失败中吸取经验。

### (3) 行为面试题目

- 1) 请举例说明,你是如何完善自己,改进自己的缺点或不足的?
- 2) 在上一次绩效考核中,你需要改进的方面有哪些? 你是如何改进的?
- 3) 在你的工作经历当中,最失败的经历是什么? 你从中学到了什么? 你又是怎样把这个经验应用到工作中的?
- 4) 团队中的每个人都有自己的优缺点,请讲一次你发挥自己的特长帮助团队完成目标的经历。
- 5) 请描述一次暴露了自己很多缺点的工作经历。为什么会暴露这些不足? 你学到了什么? 又是如何提高的?

## 9.4.3 个人行为风格系统

### 1. 正直

#### (1) 要素界定

正直是指一个人能够做到言行一致,公开、直接地沟通自己的想法、观点和感受。

#### (2) 操作定义

- 1) 赢得广泛的支持与信任;
- 2) 不会为了个人的利益而误导他人或发表不属实的言论;
- 3) 即使不被他人接受,也愿意挺身而出,为正确的事情据理力争;
- 4) 对于工作环境态度坦诚,在不必说或者不说对自己更好的情况下,仍能表达自己的想法;
- 5) 行动与自己所相信的价值观一致;
- 6) 展现出很高的道德标准,并深知如果违背了这些标准,对于组织和个人会产生什么样的影响;

7) 当遇到阻力或困难时, 仍然能够坚持按自己的价值观做事。

(3) 行为面试题目

1) 请讲一个你曾经遇到的行事有悖于公司或客户利益的人。你是怎样对待他的?

2) 请你讲一个这样的经历: 别人让你撒个谎以便争取一个很重要的客户, 你是怎么做的?

3) 在工作环境中, 个人的价值观会受到巨大的挑战, 请讲述一次这方面的经历。

4) 当你发现同事的行为违反了公司的有关规定时, 你会怎么做? 请举实例说明。

5) 请举一个你的同事做得很不道德的事。

## 2. 自我监控

(1) 要素界定

自我监控是指一个人根据外部情境因素而调整自己行为的能力。

(2) 操作定义

1) 对环境很敏感, 根据情境的不同调整自己的行为举止;

2) 灵活性好, 能够很快适应新环境;

3) 试图在公众场合和私人生活中建立不同的形象, 并维护不同的社交圈;

4) 行为方式符合社会习俗;

5) 适合从事管理岗位或需要影响他人的岗位。

(3) 行为面试题目

1) 请回忆一下, 当你置身于一个陌生的环境或不同的文化环境中时, 你会有什么样的反应?

2) 谈谈你是如何尽可能适应新环境的。请举例说明。

3) 当你调到一个新的部门时, 发现工作氛围和方式与以前的完全不同。你是如何适应的? 请举例谈谈。

4) 即兴讲话, 尤其是针对一个不太熟悉的主题, 是很有挑战性的。请讲一个类似的经历。

5) 请谈谈你刚刚被提拔到管理岗位的经历, 当时都遇到了哪些困难? 你是如何克服的?

## 3. 独立性

(1) 要素界定

独立性是指能够摆脱对他人的依赖, 独立自主地进行工作, 自行解决工作中遇到的各种难题。

(2) 操作定义

1) 不需要他人的指导, 能够独立地完成职责范围内的工作;

2) 对工作中的问题有自己独立的思考;

3) 当与他人的观点不一致时, 能够坚持自己的想法;

- 4) 对于职权范围内的问题能够独立进行决策;
- 5) 愿意承担自己所作决策或所采取行动的责任;
- 6) 在解决问题时,能够在恰当的时候引进外部的支持;
- 7) 在与人交往过程中能够保持独立。

#### (3) 行为面试题目

- 1) 请举两个在你的工作经历中最能体现独立性的例子。
- 2) 回忆一次你独立承担的最大的或最困难的项目,请完整描述那次经历,并说说你的感受。
- 3) 请详细描述一下你所遇到的最无助、最困难的一段工作经历。
- 4) 在你的工作经历当中,请讲述这样的经历:你在自己职权范围内做出的决定受到了他人或上级的质疑。你当时是如何处理的?

### 4. 开放性

#### (1) 要素界定

开放性是指对新鲜事物如知识、方法和非传统的观念等的接受能力。

#### (2) 操作定义

- 1) 相信革新会比规范更有利于做好工作;
- 2) 愿意与他人自由地共享观点和信息;
- 3) 尊重他人独特的个性特长和需要;
- 4) 思维开放,兴趣广泛,能够接受各种刺激,愿意冒险;
- 5) 有独创性和革新性;
- 6) 适应能力比较强,能够很快适应变化性大、需要创新性或较为冒险的工作。

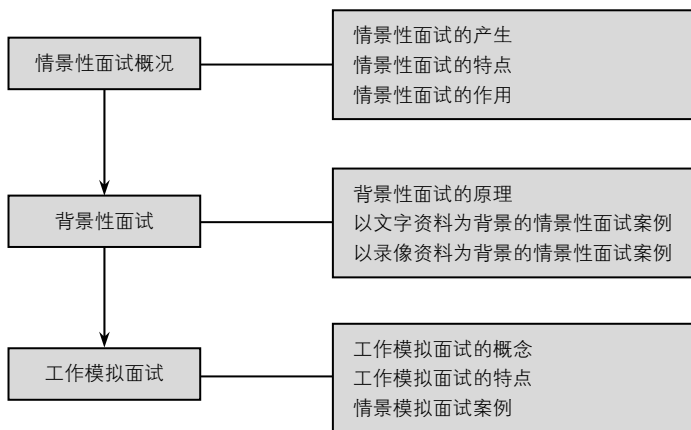
#### (3) 行为面试题目

- 1) 请举两个最能体现你在工作中具有良好的开放性的例子。
- 2) 你能够向我介绍一下当你面对变幻莫测,需要有创新性或冒险精神的环境时是如何处理的吗?当时的情况如何?
- 3) 你有没有遇到过个性比较特殊的团队成员?你是如何处理的?
- 4) 在现代信息时代,我们每天都会接触到各种各样的新思想、新方法。请你谈谈自己在这方面的经历,有没有让你记忆特别深刻的例子。
- 5) 当你进入一个全新的环境时是如何适应的?请举一个具体的例子来说明。

## 情景性面试

近几年来，由于传统的陈述性面试容易伪装而受到人们的批评，情景性面试应运而生。这种面试方式因其表面效度和应用效果比较好而受到人们的欢迎，越来越多的企事业单位在选人用人中开始尝试这种新颖的面试技术。

### 本章导航



## 10.1 情景性面试概况

### GE（通用电气）公司的情景测试：木板过河游戏

公司将应聘者分为两组，开展“木板过河”游戏比赛，内容为每组有一个“病人”需要送到“河”对岸，要求用手中的木板搭成“桥”将“病人”送到“河”对岸，谁先送到“河”对岸则录用谁。实际上“桥”的长度不可能达到“河”对岸，公司设计此考题的目的就是观察这两组应聘者是否有团队意识，因为只有当两组木板合并起来才能过“河”，如果两组应聘者都只想着自己过“河”，则没有达到公司所应具备的人才要求，都将不予录用。

所谓情景性面试，就是给应试者创设一个实际情景，考官通过言语交流并观察应试者的行为表现，评价其是否具有相关的实际能力。情景性面试也是人才测评中应用较广的一种方法，它主要测试应试者的各种实际工作能力。

#### 10.1.1 情景性面试的产生

传统的陈述性面试虽然因其操作简便等多种原因在实践中广泛受到人们的欢迎，但由于许多用人单位在面试设计方面缺乏创新，模式化倾向越来越严重，应试者只要稍做应试培训，就会对面试的几种题型及其答题要领了如指掌，结果考官在面试中问题还没阐述完毕，考生就已经知道怎么回答才是相对正确的“答案”，于是乎，面试考查的不再是应试者的岗位胜任力，而是其应试准备与应试能力。长此以往，传统的面试特别是结构化面试面临着失效的危险。所以，多年来笔者一直在呼吁加大面试方式方法的创新力度，以确保其在人才评价中的地位和作用。

情景性面试正是在陈述性面试的基础上发展起来的，是传统面试方式的创新和发展。情景性面试与陈述性面试的最大不同在于它强调在实际情景中去考察应试者，重点关注其在情景中考虑和处理问题的方式，从而使面试评价不再受到应试者口才和外表等无关因素的影响。应试者通常在情景中无法伪装自己，换个角度来说，如果应试者真能在情景性面试中伪装得很有水平，那么他实际工作能力往往确实不错。目前，情景性面试在人才招聘和选拔中开始受到人们越来越多的欢迎。

#### 10.1.2 情景性面试的特点

##### 1. 针对性

由于模拟的情景环境往往是拟招聘岗位或近似拟招聘岗位的环境，测试内容又是拟招聘岗位的某项实际工作，因而具有较强的针对性。例如：

在财政部门人员招聘的情景性面试中，可以给应试者有关财务资料，要求应试者据此写出一份财务分析报告，内容包括数据计算、综合分析、个人的观点、意见和建议。在此基础上，考官就分析报告中的有关问题进行提问，应试者现场回答。

上述情景性面试就是针对财政工作的需要和现实问题设计的。

## 2. 直接性

直接性是指情景性面试可以直接考察应试者的工作能力。例如：

某市检察院在人员招聘中应用了情景性面试：对参加应聘的所有应试者，用中速放了一名犯罪分子的犯罪证词录音，时间为15分钟，其中既有相关证据又有无关信息，要求应试者做笔录，并据此撰写“起诉书”。然后，考官对应试者所写的起诉书进行现场提问。

上述测试，不仅考察内容与拟招聘职位的业务有直接关系，而且使考官能够直接观察到应试者的工作情况，直接了解应试者的基本素质及工作能力。

## 3. 开放性

开放性是指情景性面试可以给考生一个较为开放的、自由的发挥天地。例如：

某市广播电视局在招聘编辑、记者时，组织应试者参观了上海无线电一厂生产车间，请厂长介绍了该厂搞活企业经营、狠抓产品质量、改进营销工作等方面的情况，并以记者招待会的形式，由厂长解答应试者提出的各种问题。随后让应试者根据各自的“采访记录”分别撰写新闻综述和工作通讯。考官最后根据应试者的采访报道进行提问。

总的来讲，和陈述性面试相比，情景性面试的特点主要表现在针对性、直接性和开放性等方面。针对性表现在测试的环境是仿真的，内容是仿真的，测试本身的全部着眼点都直指拟任岗位对考生素质的实际需求。需要指出的是，有时表面上所模拟的情景与实际工作情景并不相似，但其所需要的能力、素质却是相同的。这时，表面的“不像”并不妨碍实质上的“像”。直接性表现为考生在测试中所“做”的、所“说”的、所“写”的，与拟任职位的工作直接联系，正如一个短暂的试用期，其工作状态一目了然。开放性表现在测试方式的手段多样、内容生动，考生作答的自由度高、伸缩性强，给考生的不是一个封闭性试题，而是一个可以灵活自主甚至即兴发挥的广阔天地。上述特点也派生了情景性面试的相对局限性，主要表现为面试的规范化程度不够高，同时，对考官素质的要求较高。

### 10.1.3 情景性面试的作用

情景性面试的特点决定了它在人员招聘和选拔中有着重要作用，主要体现在以下三个方面。

1) 为考察应试者的实际业务能力提供依据。无论是情景性面试的内容，还是情景性面试的方式，都比传统的面试答辩更接近拟招聘职位的工作实际。这一点使得情景性面试在考核应试者业务能力方面发挥着笔试和面试答辩难以替代的作用。

2) 有利于避免高分低能现象。情景性面试注重业务能力的考核,考核的标准是依据实际工作的要求拟定的,考官一般由用人单位的部门经理和高层经理担任。这些因素决定了情景性面试不仅能够为实践经验丰富、具有实际工作能力、胜任拟招聘职位工作的应试者提供“用武之地”,而且可以避免笔试表现不错、实际业务能力不行的应试者进入录用行列。

3) 为用人单位安置录用人员的具体职位提供依据。实践表明,应试者在情景性面试中表现出来的个体能力差异,与他们的实际工作能力往往紧密相关。因此,情景性面试的结果一般可以作为用人单位安置录用人员具体职位的依据。本着扬长避短的原则,最大程度地发挥新录用人员的作用。

## 10.2 背景性面试

### 10.2.1 背景性面试的原理

#### 1. 背景性面试的概念

背景性面试也是情景性面试的一种方式。所谓背景性面试是指通过给应试者创设一个面试背景,使应试者扮演特定的角色,围绕特定的任务去接受考官的提问,从而可以有效地考察应试者的综合分析能力、逻辑思维能力、组织协调能力、解决实际问题的能力,等等。

#### 2. 背景性面试的特点

背景性面试具有以下几个优点。

1) 针对性。在背景性面试中,由于面试背景是典型的实际工作情景,面试提问往往围绕实际中容易遇到的问题,所以可以有针对性地考察应试者的胜任力。

2) 可以考察应试者解决实际问题的能力。对背景性面试问题的回答往往不能谈一些原则性的思想,而是需要针对特定问题提出具体的想法或措施,从而可以很好地考察应试者实际解决问题的能力。

3) 系统性。这里的系统性是指在背景性面试中,各个面试问题之间往往是有机地联系在一起的。而在传统的面试中,各个面试问题之间通常没有任何联系,每个问题都从某个方面孤立地去考察应试者。从这个角度来说,背景性面试更能够系统而深入地考察应试者。

当然,背景性面试也有一些缺点,突出表现在以下两个方面。

1) 对应试者的素质考察范围比较有限。由于问题背景的限制,背景性面试往往不能考察应试者各个方面的素质。

2) 面试设计费时费钱。背景性面试的设计需要面试专家花费大量的时间,进行工作调研和面试背景设计,需要的费用也比较高。

#### 3. 背景性面试的设计

背景性面试的设计答题包括以下几个步骤。

1) 工作调研。进行有关工作分析,特别是职位胜任特征分析,了解拟任职位所需人员

应该具备的特点、技能。运用行为事件访谈法对一些任职者进行访谈，了解他们在工作中常遇到的问题情景，积累实际案例。

2) 背景设计。对收集到的所有原始材料进行加工，根据具体测试目的，设计出比较典型和现实的面试背景。

3) 面试问题的编制。根据所设计的面试背景，编制出相应的面试问题。通常背景性面试的问题有4~6个即可，问题最好紧密相连、层层深入。

4) 评价标准的制定。最后，还要根据所要测试的目的和背景性面试的特点，对每个测试要素进行界定，并结合应试者的具体答题模式给出相应的评价标准。

#### 4. 背景性面试的实施

背景性面试的实施可以分为以下几个步骤。

1) 应试者熟悉背景资料。在正式进行背景性面试前，应试者须单独在一个房间里熟悉背景性面试的整个背景，包括应试者担当的角色、主要任务等。比如，应试者的角色可能是某部委的一位司局长，背景性面试的任务是应试者需要根据一系列调研材料，向部长汇报某项政策在具体落实中遇到的问题，并提出自己的对策建议，等等。应试者看这些背景材料的时间通常与正式面试时间一样长。

2) 正式面试。当一切准备就绪后，背景性面试就可以开始了。考官要再次强调应试者所承担的角色，然后像结构化面试那样开始逐一提问。有时应试者进入面试现场时需要就某个背景问题发表演说，阐述自己的看法和理由，演讲结束后考官再进行提问。

3) 考官们对应试者进行评价。在整个背景性面试过程中，考官需要对照各种胜任力的定义及其具体行为指标，认真倾听应试者的回答，观察应试者的行为表现，并就每种胜任力进行评分。

### 10.2.2 以文字资料为背景的情景性面试案例

当背景性面试中的背景资料是文字资料时，就称为以文字资料为背景的情景性面试，这里给出一个实际测评案例，是笔者为国务院某局机关副司局级领导人员竞争上岗所设计的，实际应用效果很好。

#### 问题背景

由于机构改革和人员的正常流动，国家计委政策法规司综合处等10个处级岗位出现了空缺。根据中组部有关文件的精神，此次处级干部的选拔采用了竞争上岗的方式。经过笔试（行政职业能力倾向测验和申论）和结构化面试，最后每个职位有2位候选人进入考核阶段。这几天人事司正与有关领导确定各岗位的最终人选。

#### 你的角色和任务

假定你现在是政策法规司的司长，现在贵司综合处处长的两位候选人的民主测评和考



核结果已经出来。你在这个备考室的 30 分钟内，必须完成两项任务：

1. 阅读本材料（包括政策法规司综合处的有关背景资料与两位候选人的材料）；
2. 将你推举的人选和理由写出来。

然后你将去正式考场，在 20 分钟内必须完成以下两项任务。

1. 10 分钟内的演讲：向有关领导提出你推举的人选，并阐述你的理由；
2. 10 分钟左右的答辩：回答有关领导就有关人选问题对你的提问。

## 背景材料

### 1. 政策法规司的职能及综合处的大体情况

#### （1）政策法规司的职能和内设机构

##### ● 职能

负责起草重要文件和信息发布工作，组织、参与、协调经济法律法规的起草，负责有关法律法规的对外颁布，研究国际经济动向及其对我国的影响，研究国内经济及有关经济体制改革问题，负责行政复议工作。

##### ● 内设机构

政策法规司下设五个处室，现有三位司长，除了你这位司长外，还有两位副司长，其分管的处室情况如图 10-1 所示。

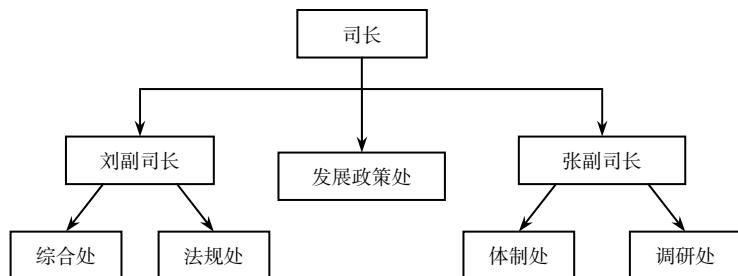


图 10-1 政策法规司的内设机构

#### （2）综合处的现状

综合处是政策法规司的重要处室，综合处的工作直接关系到司里工作的成效。综合处现在的有关情况如下。

##### ● 综合处的现有人员情况

该处现有 4 位工作人员，其中一位副处长，人员结构比较合理，但处内人员的凝聚力不强，各人的大体情况如下。

王×：副处长，男，40 岁，已在副处岗位上工作 7 年，工作勤恳，经验丰富，合作性强，但工作能力和开拓创新能力都比较低。

张×：主任科员，女，45 岁，是政策法规司的老同志，不再期望高升，只想根据领导的安排做一些事务性工作。

周×：主任科员，男，32岁，名牌大学硕士，积极进取，文字能力强，但对王副处长不够尊重，常提出一些与王副处长不同的主张，且往往被原来的正处长采纳。

单×：科员，男，25岁，去年公开招聘进来的大学生，思维活跃，工作热情高，在组织管理方面的发展潜力。

- 主管副司长的工作风格

主管综合处的刘副司长今年43岁，已在此岗位上干了三年。刘副司长是军队转业干部，工作雷厉风行，很有魄力。事业心和责任感很强，善于接受新事物，推崇用新思路去解决改革过程中出现的新矛盾、新问题。刘副司长脾气显得不大好，不过这常常是因为下属没能领会他的意图，从而使得他的工作思路没有得以实现，但政策法规司的各处处长们都很佩服刘副司长的胆识和眼光，刘副司长在群众中的威信也很高。

## 2. 综合处处长的职位说明书及任职要求

### （1）工作项目

- 组织参与起草委内有关综合性文件、报告；
- 组织研究重大综合性经济改革、发展、法规问题和政策；
- 组织编印政策研究室刊物，组织编写经济大事记；
- 负责主任基金课题研究的计划、管理和成果评奖；
- 负责组织文件收发、归档等行政秘书工作。

### （2）工作概述

- 按领导要求，草拟有关综合性文件和政策报告；
- 关注社会经济发展趋势和动向，并根据上级有关精神，组织对重大经济问题的调查研究，提出对策建议；
- 组织政策研究室刊物的编辑、校对、印刷和发行工作；
- 组织重大经济事件的记录、整理和编写工作；
- 根据经济发展情况和领导要求管理主任基金，组织主任基金课题的设计、实施、跟踪及评奖，推动重大课题的研究和成果应用；
- 负责组织文件资料的归档管理及行政性工作。

本职位工作中常与委内外有关司、处人员接触，工作政策性、全局性、时效性强，工作难度较大。如有失误，将对政策法规司的工作进程产生重大影响。

### （3）任职要求

- 具有大学本科以上文化程度；
- 具有较强的逻辑思维能力、组织协调能力、分析判断能力以及较强的文字表达能力；
- 熟悉国家的基本方针政策及宏观经济管理知识，具备一定的经济理论和政策水平；
- 具有开拓进取意识，工作有思路；
- 在副处级职位工作两年以上。

3. 综合处两位候选人的材料

候选人一

个人履历

姓名	刘强	性别	男	年龄（岁）	38	学历	大本	专业	法律
竞聘职位		综合处处长		现所在部门及职务			法规处副处长		
1981—1985 年		中国人民大学法律系				学生			
1985—1987 年		中国政法大学法律系				教师			
1987—1991 年		中国政法大学校长办公室				文秘			
1991—1993 年		政策法规司法规处				科员			
1993—1997 年		政策法规司体制处				主任科员			
1997—2002 年		政策法规司法规处				副处长			

（1）笔试成绩

行政职业能力倾向测验（满分 100 分）：60 分，说明逻辑推理能力一般，分析问题的能力中等。

申论（满分 100 分）：85 分，显示了很强的文字概括水平、解决问题的能力 and 写作能力。

（2）面试评价

综合分析能力强，能够比较准确地把握复杂事物的内在关系，从纷乱的现象中发现问题的本质和造成问题的症结，能够在综合判断分析的基础上权衡各种问题解决方案的后果，做出选择。在管理决策中，显得比较谨慎。

计划能力一般，能按上级的要求开展工作，对事情的轻重缓急有所考虑，同时也注意设计实现目标的程序、方法和步骤。

组织能力水平较强，重视资源的高效利用和挖掘，具有积极主动地影响他人的意识，能有效地授权下属协助解决问题，并考虑到下属的经验与能力。

在控制方面偏弱，在事情的进展中不够主动，对所采取的方案、行动或措施的后果估计不足。

（3）个性特点

具有温和、踏实的特点，注意与他人建立并保持和谐友好的人际关系。合作意识强，工作中力求认真踏实地按上级指示办事。对于工作过程中遇到的困难和挫折能积极主动地去应对，情绪很稳定。

相对来说，思维的开放性不够，工作思路不够开阔。

（4）民主测评

全司共有 23 人，其中 17 人对其晋升表示赞同， 6 人未推荐刘强。在 17 人的赞同票中，4 人认为他担任正职不大合适。

（5）考核评价

该同志政治立场坚定，自觉学习马列主义理论，学习江泽民同志“三个代表”的思想。工作中严以律己，宽以待人，从不计较个人得失。

该同志经验丰富，为人正直、坦诚，有责任感，工作兢兢业业、认真细致，行事稳重。对于领导安排的事和临时交办的任务能保质保量地完成。注意对外沟通和协调，在工作交往中，与计委内部的有关司局以及中国人民银行、财政部等有关部门建立了良好的工作关系。

不足：1．工作中缺乏新思路，创新性略嫌不够。

2．群众反映刘强同志有时因为怕得罪人而不敢坚持自己的工作决策。

近期工作业绩

在担任法规处副处长期间，能积极地配合处长开展工作。近两年来，起草了 100 多万字的各项经济政策法规（初稿）、报告、文件等文字资料。2000 年和 2001 年连续两年被计委评为优秀工作者。

候选人二

个人履历

姓名	李飞虎	性别	男	年龄（岁）	35	学历	硕士	专业	劳动经济
应聘职位	综合处处长	现所在部门及职务				政策法规司调研处副处长			

1985—1989 年	西安交通大学管理系	学生
1989—1993 年	西安飞机制造公司	管理人员
1993—1995 年	中国人民大学劳动人事学院	研究生
1995—1996 年	政策法规司发展政策处	科员
1996—1999 年	政策法规司调研处	主任科员
1999—2002 年	政策法规司调研处	副处长

（1）笔试成绩

行政职业能力倾向测验（满分 100 分）：90 分，说明逻辑推理能力很强，思维反应敏捷，分析问题的能力很强。

申论（满分 100 分）：70 分，具有较好的概括分析能力、解决问题的能力和写作能力。

（2）面试评价

综合分析能力强，在日常管理中，能从纷乱的现象中发现问题的本质和造成问题的症结，并在综合判断分析的基础上权衡各种问题解决方案的后果，做出选择。

计划能力很强，行事通常有明确的目标，并设计实现目标的程序、方法、步骤，为目标的实现准备必要的条件。善于区分事情的轻重缓急，以求高效率。

组织能力一般。能根据任务来分配资金、人员和物质条件，但在调动部属的积极性方面偏弱。

在控制方面，积极争取主动，预留余地，注意了解所采取的方案、行动或措施的后果，注意监控事情的进展。

在协调各种矛盾和冲突方面比较弱，合作意识不够，不积极主动地协调下属间的团结，不注重团队精神的建立与维护。

### （3）个性特点

性格开朗，待人热情。注重现实，行事喜欢按计划来进行，原则性很强。通常对于自己所看好的工作会全力以赴地去完成。分析问题比较理智，并倾向于依据自己的经验来解决问题。

相对来说，情绪控制能力略显不足，有时会大发雷霆。

### （4）民主测评

全司共有 23 人，其中 14 人对其晋升表示赞同，9 人未推荐李飞虎。

### （5）考核评价

该同志注重理论学习，能认真贯彻执行党和国家的方针政策，在政治上与党中央保持一致。他对国家的宏观经济政策和计委的具体规章制度，有较深刻的认识和理解。

该同志开拓进取，事业心强，工作中努力钻研业务，富有成效。思维开放，善于接受新事物，注意业务领域的发展动向。面对改革中出现的新问题，他多次提出了有创新性的工作思路，得到了有关领导的大力赞赏。

不足：1. 协调能力略嫌不够；

2. 群众反映其口头沟通能力较差；

3. 由于脾气不大好以至于与个别同事关系紧张。

### （6）近期工作业绩

在担任调研处副处长期间，能针对计委工作面临的问题创造性地开展调研，他撰写的几项重要研究报告对计委的有关工作提出了建设性的意见，得到计委领导班子的一致肯定。2001 年被计委评为优秀工作者。

## 面试答辩问题

假如应试者倾向选刘强，则面试问题为：

1. 你觉得作为国家计委综合处的处级干部，关键的素质要求是什么？

2. 政策法规司综合处的很多工作是需要有工作思路的，而刘强在工作中缺乏创新，他如何能保证综合处工作的质量？

3. 据群众反映，刘强有时怕得罪人而不敢坚持自己的工作决策，这样如何能保证工作的客观公正？

4. 在民主测评中，尽管刘强的赞同票（17 票）比李飞虎（14 票）高，但在刘强的赞同票中，有 4 人认为他担任正职不大合适，对此你怎么看？李飞虎也很合适，为何不推荐他？

5. 假如在你们政策法规司的司务会上讨论综合处处长的人选时，另外两位副司长都推荐李飞虎，你怎么办？

假如应试者倾向选李飞虎，则面试问题为：

1. 你觉得作为国家计委综合处的处级干部，关键的素质要求是什么？
2. 综合处处长需要做很多协调工作和文字工作，而李飞虎的协调能力较弱、写作能力一般，他如何能保证综合处工作的正常开展？
3. 李飞虎的情绪控制能力比较差，而综合处的工作需要承受压力、遇事需冷静分析，他这样怎能胜任工作？
4. 在民主测评中，刘强的赞同票（17票）比李飞虎（14票）高，而且刘强连续两年被计委评为优秀工作者，你没选他主要出于什么考虑？
5. 假如在你们政策法规司的司务会上讨论综合处处长的人选时，另外两位副司长都推举刘强，对此，你会怎么办？

### 评价要素

根据这个背景性面试的情况，可以考察以下六个方面的评价要素：综合分析能力、判断决策能力、协调技能、人职匹配技能、言语沟通技能、人格魅力。

### 10.2.3 以录像资料为背景的情景性面试案例

当背景性面试中的背景资料是录像时，就称为以录像资料为背景的情景性面试，这里给出一个实际测评案例。

#### 案例背景

某企业集团聘请招聘专家为其下属百货公司选拔总经理。在最后阶段，招聘专家对一路过关的四位候选者使用了情景性面试的方法。四位候选者被安排同时观看一段录像，录像内容如下。

画面呈现一座小城市，画外音告知这是一个中等发达程度的小县城。镜头聚焦于一家百货商场，时间显示当时是上午 9:30。这时，商场的正门入口处出现了一位身高 1.8 米左右、穿着夹克的年轻小伙子。他走进商场，径直走向日用品柜台，对一位 30 多岁的女售货员（你的员工）说：“买一块香皂。”女售货员说：“二块八。”小伙子便掏出一张 100 块的人民币，女售货员找他 97 块 2 毛。

上午 10:00，一位矮个子青年走进商场，对女售货员说：“买一支牙刷。”“什么牌子？”售货员问。小伙子用手指了其中的一种，女售货员说：“3 块 2 毛”。于是小伙子取出一张 10 块的人民币递给了售货员，女售货员给小伙子一支牙刷并找回 6 块 8 毛。此时，小伙子突然急了：“我给你 100 块，你怎么才找我几块钱呀！”女售货员吃惊地说道：“你给我的明明是 10 块呀！”小伙子显得很恼火地说：“我给你的就是 100 块，快给我找钱，我还有急事要办。”女售货员也急了：“你这人也太犯混了，非得把 10 块说成 100 块，你想坑人啊？”

这时周围已经聚拢了十几位买东西的顾客看热闹。小伙子向周围的人说：“大家瞧瞧，这是什么服务态度呀，你们经理呢？我要找你们经理。”

这时你正好从楼上走下来，看到这边有人围观，便走了过来。看到经理过来，女售货

员委屈地向总经理告状：“经理，这个人蛮不讲理，他明明给我的是一张10块的，硬说是100块。”你首先安慰了女下属，并了解了事情的原委，女下属说今天就没收几张100块的，有个高个子青年给了我100块，他买的是香皂。然后，你转身很礼貌地对小伙子说：“很不好意思出现这种事情，你能告诉我事情的真实情况吗？”小伙子也把事情的过程描述了一遍。你便对小伙子说：“根据我的长期了解，女售货员并不是那种常说谎和不负责任的人，当然我同样相信你也不是那种找碴儿的人，所以为了弄清真相，我能否问你一下，你有什么证据表明你拿的是一张100块的？”小伙子眼睛一亮，说道：“证据？哦，对了，我昨天算账的时候，在这张100块的右上方用圆珠笔写了2888四个数字。”于是，你立即让女售货员把收银柜中的所有100块拿出来，结果果然有一张100块上写了2888。这下，小伙子更来精神了，冲着人群喊道：“那就是我刚才给的100块钱，那个2888就是我写的，不信，可以验笔迹。”

这时人群开始骚动，人们开始表现出对商场的不满，有的人甚至开口骂女售货员……

### 面试问题

你作为商场的总经理，如何应付当时的局面？作为总经理，你将如何善后？

### 考察要素

理解能力——正确理解事件背景与问题；  
洞察力——洞察整个事件的本质；  
全局观——“顾客至上”的理念及其贯彻；  
道义感——对社会上反诚信现象的态度；  
应变能力——巧妙、灵活地采取一些对策措施。

### 应试者作答分析

情景性面试应用于人才选拔是基于心理学家勒温的著名公式： $B=f(P \times E)$ 。这个公式的意思是说：一个人的行为（Behavior）是其人格或个性（Personality）与其当时所处情景或环境（Environment）的函数。换句话说，候选者面试时的表现是由他们自身的素质和当时面对的情景共同决定的。如果考官能够恰当地选择情景并保证情景对不同候选者的一致性，那么，不仅可以诱发候选者的相应行为，而且能够说明候选者行为的不同是由其素质不同所致。本案例中的情景性面试旨在选拔集团公司下属的百货公司总经理，选择录像情景非常恰当，同时由于四位候选者同时观看录像且问题一致，因此，整个选拔程序的设计是公平合理的。面试问题的设置在于考察候选者的快速决策能力，由于允许他们有10分钟的准备，因此，也检验他们对问题分析的深度。

第一位候选者答案的大意是：他首先向那位小伙子道歉，承认他的下属工作失误，然后当众批评女售货员，并如数找给小伙子96块8毛。这样做的理由是，90多块钱是小事，影响正常营业、损害公司形象是大事。事件持续的时间越长，对百货公司越不利。至于女售货员所受到的委屈，可以在事后进行心理上的安抚。

这位候选者的优点在于能够从公司大局出发，分清轻重缓急，具备作为公司总经理的基本思维素质。但是，这种做法没有负起道义的责任。

第二位候选者答案的大意是：她首先诚恳地向那位小伙子和在场的顾客道歉，因为她手下的员工出言不逊，冒犯了顾客。她也主张要将96块8毛钱当场如数找给小伙子，但并不是承认自己的员工搞错了，而是奉行“顾客永远是对的”这一理念。并向在场的顾客承诺将继续追查此事，如确系售货员失误要从严处罚，同时向顾客当事人承认错误和赔偿。另外，她还诚恳地要求小伙子为配合百货公司的工作，留下联系方式。

这位候选者的优点与第一位相似，但较为主动一些。在无法立即判断孰是孰非之际，突出“顾客是上帝”的理念，让顾客明白，百货公司做让步性决策的前提是对顾客的热爱。但是，这种做法仍然没有负起道义的责任。

第三位候选者答案的大意是：他认为只要他在那位小伙子耳边说上两句话就行了。他的话是：“哥儿们，请跟我到后面看一看，我们有内部录像系统。”他的理由是，整个事件明显是欺诈，对付欺诈的手段就可以以毒攻毒，让其知难而退。

这位候选者的优点在于有较强的道义感，对恶势力采取针锋相对的措施。但是，他犯了一个大忌，就是职业经理人应以诚信为本。“内部录像系统”在“中等发达程度的小县城”里的百货公司中是绝对不可能有的。候选者如果没有意识到“中等发达程度的小县城”，便是信息管理能力方面的欠缺；如果意识到了，便是以诈还诈了。

第四位候选者答案的大意是：他要当众揭穿骗子的伎俩，并与公安部门相配合对之进行打击。他首先私下吩咐保安人员报警，然后向小伙子发问：“您确定您支付的是100块，而不是10块，是吗？”得到认可后进行推理：“既然您支付的是100块，上面又写有2888，那么这张钱上应该有您的指纹。既然您没有支付10块，那么，收银柜内今天收到的所有10块纸币上就不会有您的指纹。如果经查证有一张10块纸币上有您的指纹，又如何解释呢？”

这位候选者的最大优点在于对问题分析的深刻性，他敏锐地抓住了诈骗者逻辑上的盲区，当场予以揭穿是有震撼力的。从道义的角度上讲，也是完全可以理解的。然而，作为职业经理人“得理也饶人”是一大招财秘诀。何况女售货员在有理的情况下也不该出言不逊。因此，如果这位候选者在识破骗局的同时，又不忘向当时的顾客群体展示亲和力，那么效果会更好。

总而言之，案例中情景性面试的题目旨在考察候选者的三层素质：洞察力——对事件本质的把握；全局观——对形象力和“顾客至上”理念的理解；道义感——对社会上反诚信现象的态度。

## 10.3 工作模拟面试

### 10.3.1 工作模拟面试的概念

工作模拟面试是情景性面试的一种方式。所谓工作模拟面试是指通过模拟目标职位的



典型工作任务情景，让应试者在真实的情景中扮演特定的角色、围绕特定的任务去收集信息和处理信息，并形成文字报告，最后接受考官的提问，从而可以有效地考察应试者的综合分析能力、逻辑思维能力、组织协调能力、解决实际问题的能力等。比如说，笔者曾经给一个单位的高级管理人员招聘设计这样的工作模拟面试：在选拔的最后一个环节，给每个应试者一周时间，在这段时间里面他们可以找这家单位的任何人（从高层决策者到普通员工）了解情况，至于了解什么、问什么问题、怎么沟通完全由应试者自行决定，但要求每位应试者提交一份关于这个单位存在的问题及个人对策建议的报告，考官组将就此报告中的有关问题对应试者进行提问。

### 10.3.2 工作模拟面试的特点

从前面的概念中，我们可以看到，工作模拟面试与背景性面试的根本不同在于，背景性面试中的“背景”是应试者阅读文字材料描述的情景或者观看音像资料描绘的情景，而工作模拟面试中的“情景”是应试者直接面对模拟工作情景，其共同特点是应试者最后都必须就与情景相关的主题回答考官的提问。

工作模拟面试具有以下几个优点。

1) 真实性。在工作模拟面试中，由于面试情景是实际工作情景的典型代表，应试者亲临实际情景去收集资料和处理信息，感觉就像已经开始工作一样真实。

2) 直接考察实际问题解决能力。工作模拟面试将应试者直接放到工作情景中，应试者如何分析问题和解决问题会在情景中直接表现出来。比如，某市场管理部门在人员招聘时就可以采用如下情景模拟面试，要求考生利用一天时间去一家大型蔬菜批发市场调研，并写出调查报告，接受考官面试。

早上7点30分，考生统一乘车前往某蔬菜批发市场工商所会议室，集体听取有关人员对市场基本情况的介绍。考生可以做笔录，但不得录音。

8点30分，考生就地解散，分头到市场自由采访、考察。买主和卖主，批发商和小贩，职业倒爷和菜农，本地人、外地人和外国人，开大卡车的、蹬三轮车的、骑摩托车的，鱼贩子，肉贩子，牛羊贩子，海鲜贩子，菜贩子，因塞车吵架的、因争摊位发生口角的、讨价还价的、没事闲逛的、收税的、打扫卫生的，包括维持秩序的交警、巡警都成为考生们的采访对象，商品的品种、质量、价钱、产地、运输、储存保管、成交量、损耗，还有度量衡、治安环境、税费等都在考生的关注之列。

11点30分，考生统一乘车到一学校教室吃盒饭，然后原地休息。期间任何人不得动笔。下午1点整开始撰写调查报告，5点完成。

第二天，考官就调查报告中的有关问题对应试者进行逐一提问。

显然，考生的市场调研能力、发现问题并解决问题的能力，可以从其调查报告和面试

答辩中得以很好的体现。

3) 能动性。应试者在情景模拟面试中,如何观察情景、收集资料和分析资料,完全由自己决定,个人发挥的空间很大,能动性可以得到充分发挥,不同应试者的表现也因此很不一样。

情景模拟面试也有一些缺点,突出表现在以下两个方面。

1) 面试实施成本很高。由于工作模拟面试是在真实的模拟情景中进行的,面试的实施成本非常高,同时单位的管理层领导还得配合应试者的模拟活动,所以有时还会影响到正常的工作开展。

2) 标准化程度不高。由于每个应试者在情景模拟面试中的所想所感不同,对他们的面试提问也会千差万别,标准化程度不高。

### 10.3.3 情景模拟面试案例

下面是笔者曾经为某市提供测评服务的一个情景模拟面试案例。

#### 项目背景

S市是我国东北某省的一个小城市,与俄罗斯滨海边疆区接壤,常住人口10万人。S市作为国际通商口岸,是我国经俄罗斯通往日本海的陆海联运大通道,是我国参与东北亚国际区域经济分工与合作的重要“窗口”和“桥梁”。

改革开放以来,S市按照“以贸兴业,富民强市,建设现代化国境商都”的总体发展思路,充分发挥地域优势和政策优势,不断扩大对外贸易,2003年对外贸易额实现18亿美元,占全省对俄贸易总额的2/3以上,进出境旅游人数占全省的半壁江山,连续三年进入国家统计局评出的百强县(市)。今年头三个季度的贸易总额已经达到了去年全年的总额。当然,S市的进一步发展也面临着多个方面的挑战,内地城市的对外贸易竞争、边贸优惠政策的弱化、银行授信额度的限制等多个方面的因素都制约了S市快速发展的步伐。

为了应对上述挑战,该市决定面向全国公开招考八位正局和副局职位的人员,各招聘职位的基本能力要求如下。

**市招商局局长:** 通晓国家与省对内对外开放、利用外资、经济技术合作等与招商有关的法律、法规和方针、政策,了解国内招商引资情况,能够依法行政,善于灵活变通地运用和执行有关优惠政策;分析概括各种经济活动和经济信息的能力强,善于抓住主要矛盾和重点工作,善于在激烈的竞争中找准比较优势,对招商引资优惠政策、重大招商项目、重大招商活动具有较强的超前研究、论证和组织策划能力;具有较强的协调沟通和语言表达能力,能够协调好各相关单位以及其他各方面的关系,保证招商工作的顺利开展。

**市中俄贸易综合体管理委员会副主任:** 熟悉党的重要方针、政策,掌握对外贸易和经济技术合作等相关知识,熟悉外贸法、合同法、海关法、土地法等相关法律、法规,具有扎实的理论功底和宽广的知识面,有较强的政治和政策水平;具有较强的调查研究、综合分析和判断预测能力,善于将调查来的材料,进行系统的综合分析研究,形成调查结论,

写出书面报告,调查报告有针对性、客观性、政策性、可读性;善于抓住主要矛盾和重点工作,在调查中善于发现正反两方面的经验,有超前的研究能力,并及时提出相应对策,为领导决策提供依据;有较强的文字、语言表达能力。

**市重大课题研究组副组长:**熟悉市场经济理论,掌握市场经济运行规则,了解俄罗斯远东和东北亚经济概况,具有扎实的理论功底和宽广的知识面,有较强的政治和政策水平;具有较强的独立研究课题的能力和创新能力,善于调查研究和系统综合分析,能结合沿边开放城市的具体实际,对开放升级、产业布局和搭建对外经济技术合作平台等方面有独到的见解,能针对经济运行中的问题,提出调控措施;善于和有关部门、单位联系沟通,赢得支持,为调研工作的顺利开展打好基础。

**市外经贸局副局长:**熟悉国家、省和地方对外贸易、经济合作、外商投资等方针、政策及有关法律、法规,通晓 WTO 知识和规则;能够组织策划相关知识培训,并提供业务指导和咨询服务;了解对外贸易发展情况,能够依法行政,善于灵活变通地运用和执行有关优惠政策;具有较强的调查研究、综合分析、判断预测能力;能够及时概括分析国际经贸和我市对外贸易情况,善于抓住主要矛盾和重点工作,善于在激烈的竞争中找准比较优势,对全市外经贸的中长期规划和发展战略、外商投资发展战略和中长期规划、重大投资项目、重大经贸活动具有较强的超前研究、论证和组织策划能力;具有较强的协调沟通能力,能够积极跑上促外争取项目、资金和优惠政策,协调好与工商、财政、税务、金融、海关等相关部门,我市驻外及域外驻我市官方和企业商务机构的关系,解决国内外投资企业的有关问题,处理重要经贸事务的能力强。

.....

### 测评手段

所有应聘者经过笔试(综合知识和申论),按每个职位 1:10 的比例进入文件筐测试和结构化面试,最后每个职位有两位候选人进入情景模拟面试。

### 情景模拟面试过程

在情景模拟面试中,入围者结合报考职位要求进行为期半个月左右的调研,调研主题可以自由选择,在调研过程中,调研什么、怎么调研完全由候选人自行决定,全市各级领导对候选人的调研将予以积极配合,包括市长和各局局长在内的领导可以随时接受候选人的访谈。半个月后,每位候选人须拿出调研报告,结合自己竞聘的职位阐述现存的问题、自己打算怎么干和个人优势等。竞聘工作领导小组会将各位候选人的调研报告提前送给答辩委员会所有专家进行审阅,并让专家针对每一份调研报告提出问题。

然后组织召开调研答辩会,每位候选人有 15 分钟的时间进行演讲。演讲结束后,主持人提出专家小组事先拟定的五个问题,要求候选人逐一回答,但回答顺序由候选人自由决定,时间为 20 分钟。最后,答辩委员会的专家还可以有针对性地进行现场提问,专家们根据候选人的答辩情况进行评价,并当场民主推荐。将推荐结果按百分制核算分数,与上述

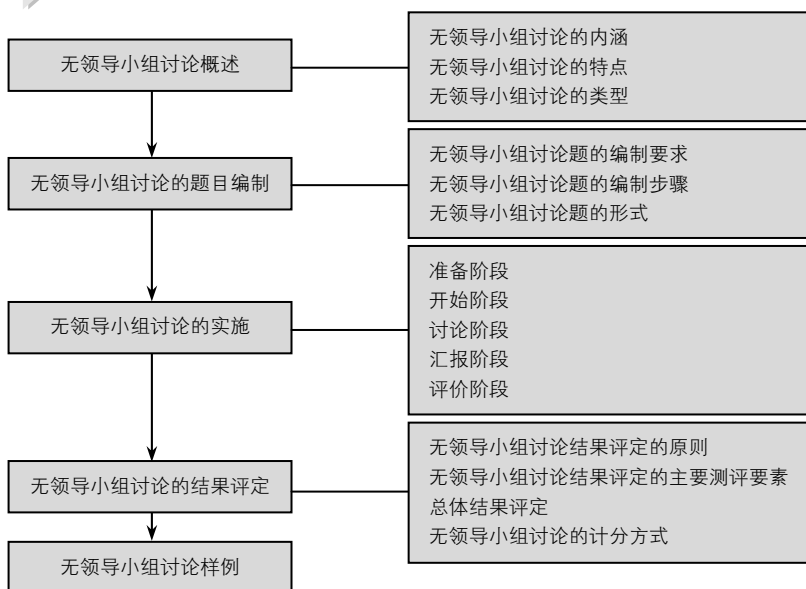
三个测试程序累计总分，从高到低排序。

这种情景模拟面试可以很好地测试候选人的实际工作能力，包括提出问题、分析问题、研究问题和解决问题的能力，同时这种测试方式还可以给考官们提供非常丰富的问题解决思路 and 方案，给相关部门的领导今后实际开展工作提供很多启发。当然，这种测试方法付出的代价也是比较大的，相关部门的领导须付出大量的时间和精力投入此事，同时答辩前后还需要邀请多位专家对调研报告进行审阅，其程序很像硕士和博士论文的答辩。应该说，在越来越强调智力引进的今天，这种测试方式可以带来很多有益的工作思路，特别是对于高层次人才的引进，这种方式不仅有利于选拔合适的人才，而且对没有录用的人才也能起到“不求所有，但求所用”的效果。

## 无领导小组讨论

无领导小组讨论是当前人员招聘和竞争上岗中很受人们欢迎的一种测评手段。从测评技术方面来看，无领导小组讨论已经发展得比较成熟，有一套设计规范和操作实施规则；从测评功能方面来讲，高度的情景性使这种测评方式成为传统面试方法的必要补充。目前，无领导小组讨论正得到越来越广泛的应用。

### 本章导航



## 11.1 无领导小组讨论概述

### 摩托罗拉公司的招聘程序

摩托罗拉公司的招聘程序一般有三轮面试：第一轮面试是人力资源部的初步筛选，方法有结构化面试和非结构化面试两种，主要针对专业技术和行政管理人员；第二轮面试是初步筛选后，由业务部门进行相关业务的考察及测试；最后一轮面试是由招聘职位的最高层经理和人事招聘专员参与，在几位候选人中，选出个人需求与公司需求最相配合的那一位。

考察应聘者是否具备一些软性条件，对不同的人摩托罗拉公司的方法有所不同。招聘大学毕业生时，可能会给他们一些小题目，让他们做小组讨论，从中观察每个人的性格、反应能力、对待问题的态度等各方面的素质；对于有工作经验的应聘者，一般不做小组讨论，因为在没有确定能进入某公司之前，应聘者大多不想让别人知道。这时，公司会请应聘者谈谈发生在他自己身上的小故事，比如，“给你印象最深的一次挫折经历是什么？你是如何对待的？”从应聘者的叙述中会发现，每个人对待挫折的态度会不同，有的人很被动，不知如何是好；有的人去请求领导、寻求帮助；还有的人想办法自己把问题解决掉。这种考察没有一定之规，不是评判哪种做法更可取，而是从中看一个人的性格和解决问题的能力。

#### 11.1.1 无领导小组讨论的内涵

无领导小组讨论是评价中心技术中经常采用的一种测评技术。其操作方式就是让一定数量的一组应试者（一般是5~7人）在既定的背景之下或围绕给定的问题展开讨论，这个讨论一般要持续1小时左右。所谓“无领导”就是说参加讨论的这一组应试者，他们在讨论的问题情景中的地位是平等的，其中并没有哪个人充当小组的领导者，而评价者或者主考官并不参与讨论的过程，他们只是在讨论之前向应试者介绍一下讨论的问题，给他们规定所要达到的目标及时间限制等。无领导小组讨论的目的主要是考察应试者的组织协调能力、领导能力、人际交往的意识与技巧、对资料的利用能力、辩论说服能力以及非言语沟通能力（如面部表情、语调、语速、手势、身体姿势）等，同时也可以考察应试者的自信心、进取心、责任感、灵活性以及团队精神等个性方面的特点及风格。

#### 11.1.2 无领导小组讨论的特点

##### 1. 无领导小组讨论的优点

首先，无领导小组讨论能提供给应试者一个充分展现其才能与人格特征的舞台。应试者能够在一种动态的情景中充分地表现自己的真实行为，从而有利于考官对他们进行客观

而全面的评价。

其次，无领导小组讨论的方法明显优于其他测评方法的一个方面，就在于它提供给应试者一个平等的相互作用的机会。在相互作用的过程中，应试者的特点会得到更加淋漓尽致的表现，同时也给评价者提供了在与其他应试者进行对照比较的背景下对某个应试者进行评价的机会。

最后，这种方法可以同时考察若干名应试者，并且应用的领域比较广泛，操作起来比较灵活。

## 2. 无领导小组讨论的缺点

无领导小组讨论的一个突出缺点是：基于同一个背景材料的各个不同的小组讨论的气氛和基调可能完全不同。有的小组气氛比较活跃，比较有挑战性，而有的小组气氛则比较平静，节奏比较缓慢，甚至显得死气沉沉。一个应试者的表现会过多地依赖于同一小组中的其他应试者的表现。一个健谈的人当遇到了一些比他更活跃的应试者，反而会让人觉得他比较寡言的，一个说服力不太强的人在一个其他人更不具说服力的群体中，反而会显得他的说服能力很强。这就导致了无领导小组讨论的另一个缺点，即绝对评价标准与相对评价标准的混淆。

另外，无领导小组讨论对讨论题目的要求较高，题目的好坏直接影响了应试者评价的全面性与准确性。这种评价的方式对评价者的要求也较高，评价标准相对不易掌握。

最后，应试者由于知道考官在观察自己的表现，所以在小组讨论中应试者也有做戏、表演或者伪装的可能性。

### 11.1.3 无领导小组讨论的类型

#### 1. 无情景性的无领导小组讨论和有情景性的无领导小组讨论

根据讨论背景的情景性，可以将无领导小组讨论分为无情景性的无领导小组讨论和有情景性的无领导小组讨论。

无情景性的无领导小组讨论一般是让应试者就一个开放性的问题展开讨论，阐述自己的观点，并试图说服别人，一般会要求应试者在规定的时间内得出一个一致性的结论。

#### 无情景性的无领导小组讨论样例

请你仔细阅读下面的材料。

德国巴特瓦尔德塞的国际综合经营管理学院的汉斯·W·戈延格教授说：“21 世纪企业家的兴衰取决于他的领导力量。他们面临的任务是非常艰巨的。”强调企业领导人对这些要求做好准备，积极地适应新局势。戈延格教授认为，欧洲、日本和美国一些大型企业已起到了先锋作用。他认为，21 世纪经理人员应具备下面 10 项条件：

- 1) 视野开阔，具有全球性眼光；
- 2) 要向前看，具有前瞻性视野；

- 3) 将远见卓识与具体目标结合起来；
- 4) 适应新的形势，具有不断变革的能力；
- 5) 具有较强的协调和沟通能力和知识；
- 6) 具有管理各种不同人物和各种不同资源的能力；
- 7) 具有不断改进质量、成本、生产程序和新品种的能力；
- 8) 具有创造性管理的才能；
- 9) 善于掌握情况，通晓决策过程；
- 10) 具有准确的判断力，富于创新精神并能带动社会变革。

本次讨论大家要解决的任务是：结合企业管理实际以及你们对经理人素质要求的理解，请从上述 10 项条件中选出两项你们认为最重要的条件和两项最不重要的条件，并给予详细的理由说明。

讨论要求：

- 每个人都必须参与讨论发言，但每次发言不要超过 3 分钟；
- 总的讨论时间为 50 分钟；
- 欢迎个人表述不同见解，但最后必须就主题达成一致意见，即得出一个小组成员共同认可的结论，并能给予充分的理由解释；
- 讨论结束之前必须选派一名代表来汇报你们的结论；
- 到了规定时间，如果还不能得出统一意见的话，则在你们每个人的成绩上都要减去一定的分数。

好！现在开始。

有情景性的无领导小组讨论是将应试者置于某种假设的情景中，让他们从情景所要求的角色的角度去思考某个问题，寻找解决问题的思路 and 办法。

有情景性的无领导小组讨论样例

新迪公司是一家生产电子仪器仪表的小公司，由于经营状况不佳，现在面临着一个严重问题：裁减职员。这是比较困难的问题，因为这家公司从未解雇过职员，公司向来以公平对待员工著称。但现在由于形势所迫，总经理不得不找来几条生产线的工长，讨论并排出 7 名员工的裁员顺序。

表 11-1 是这几名拟裁减员工的情况介绍。

表 11-1 拟裁减员工的情况介绍

员工简况	个人排序	小组排序
A: 男，34 岁，已婚，两个孩子。已在公司任职 7 年，工作表现良好，在员工中威信较高，但在过去一年中常有缺勤和迟到现象		
B: 男，35 岁，已婚，一个孩子。在该公司任职将满 2 年，头脑灵活，能吃苦，爱钻研，技术掌握得很快，有一定的专业水平		



续表

员工简况	个人排序	小组排序
C: 男, 30 岁, 被认为是该生产线的尖子技术工人。偏内向, 喜欢独处, 不善交际, 同事关系不佳		
D: 男, 24 岁, 未婚。已在该公司工作 3 年, 表现良好, 与同事关系不错, 正被公司考虑送出去培训以提高技术, 作为将来的技术骨干力量		
E: 男, 33 岁, 已婚, 两个孩子。妻子前不久失业。已在该公司工作 5 年, 工作表现良好而又稳定, 曾经被公司选送出去接受培训。但最近常常公开表示对公司的不满		
F: 男, 49 岁, 已婚, 三个孩子。自该公司成立 15 年来, 一直在公司工作, 曾为公司做出过不少贡献。近年来对公司有些抱怨, 并有酗酒现象, 因此影响了工作。清醒时, 工作还不错		
G: 女, 30 岁, 离婚, 养育两个孩子。在该公司工作 5 年, 工作完成得较好, 因生活比较困难, 情绪不太稳定, 因待遇问题曾与主管发生过争执		

现在假定你们就是各条生产线的工长, 请你们按照裁减的顺序, 将第 1 个应被裁减的职员排在第一, 第 2 个应被裁减的职员排在第二, 依次全部排出顺序。

请大家先熟悉这些员工的材料, 排出自己确定的裁员顺序, 同时写出自己排序的简单理由。然后进行小组讨论。

- 要求: 1) 讨论时间为 45 分钟。请大家充分利用时间。  
2) 每个人都要发言, 表述观点并提供理由。

2. 定角色的无领导小组讨论和不定角色的无领导小组讨论

从是否给应试者分配角色的角度来划分, 可以将无领导小组讨论分为定角色的无领导小组讨论和不定角色的无领导小组讨论。

定角色的无领导小组讨论是指在讨论的过程中给每个应试者分配一个固定的角色, 他要履行这个角色的责任, 完成这个角色所规定的任务。

这个例子是关于几个城市申办城市运动会的问题。参加讨论的 6 个人分别代表的是 6 个竞争城市负责这项工作的领导, 在这个任务中, 每个人的角色是随机分配的。当你成为了某个候选城市的申办代表, 你会拿到一些关于这个城市的情况介绍, 然后根据自己的优势与其他人进行竞争, 争取申办权。

不定角色的无领导小组讨论是指在讨论的过程中并没有给应试者分配一个固定的角色, 他仅仅是阐述自己的观点或充当一个小组中的一个与其他人没有什么差别的成员。例如, 前面介绍过的“无情景性的无领导小组讨论样例”和“有情景性的无领导小组讨论样

例”就是不定角色的问题。

### 3. 竞争性的、合作性的和竞争与合作相结合的无领导小组讨论

根据小组成员在讨论过程中的相互关系，可以将无领导小组讨论分为竞争性的、合作性的和竞争与合作相结合的。

在有些无领导小组讨论的情景中，每个小组成员都是代表他们各自的利益或他们各自从属的群体的利益，小组成员之间的目标是相互冲突的，并且往往存在着对某些机会或资源的争夺的问题。这样的无领导小组讨论就是竞争性的。本章最后给出了一个完整的无领导小组讨论样例，此样例就是典型的竞争性讨论问题。

在有些无领导小组讨论的情景中，要求小组成员之间相互配合来共同完成某一项任务，每个小组成员的成绩都依赖于合作完成这项任务的结果，同时也取决于他们在合作完成这项任务的过程中所做出的贡献。这样的无领导小组讨论就是合作性的。

搭积木的游戏。给应试者一些积木，让他们合作搭出一座建筑物。

告诉应试者，他们负责所在单位的新年联欢晚会的筹备工作，在规定的时间内，要求他们提交一份关于晚会的形式、内容与筹备人员分工和经费预算情况的报告。

有的无领导小组讨论中既包含了竞争的成分，又包含有合作的成分。这种无领导小组讨论的实施方式一般是将一个小组又分为两个或几个相对较小的组，在小组内部，成员的行为是合作性的，而小组之间是竞争性的。

例如，在很多时候，我们让应试者讨论一个两难问题，就像辩论中那样，我们由抽签决定每一方所持的观点。所不同的是我们并不是让他们去辩论，而是让他们两组自己展开讨论，一般时间为45分钟。然后让各组各派一名代表发言，阐述本组的理由。

### 4. 与工作相关情景的无领导小组讨论和与工作无关情景的无领导小组讨论

根据无领导小组讨论的情景与拟任工作的相关性，可以将其分为与工作相关情景的无领导小组讨论和与工作无关情景的无领导小组讨论。

在有情景性的无领导小组讨论中，有时给应试者设定的情景是一种与其拟任的工作或职位相关的情景。例如，让部门经理的候选人在小组讨论中充当部门领导的角色。

而也有些时候，给应试者设定的情景是一种与其拟任的工作无关的情景。这种情景往往是虚设的，任何人都很难实际接触到的情景，这种情景能够较好地保证对每个应试者的公平性。

## 11.2 无领导小组讨论的题目编制

### 11.2.1 无领导小组讨论题的编制要求

#### 1. 命题的基本原则

1) 思想性原则。题目的内容应该思想健康，最好不要涉及政治问题和敏感性问题。比

如,关于“未婚同居”的问题,有的应试者在小组讨论时可能会有所顾忌,从而不利于充分考察应试者的有关素质,这样的问题对不同的应试者来说也不尽公平。

2) 针对性原则。针对性原则是指,小组讨论的命题一方面要考虑到具体的测评目的,既要考虑到所要考察的测评要素,又要充分估计到应试者群体的状况;另一方面要针对无领导小组讨论自身的特点进行命题。

3) 典型性原则。无领导小组讨论的问题情景应具有典型性,从现实中的情景要经过典型化处理。尽量不用完全杜撰或完全真实的情景。

4) 可鉴别性原则。测评的目的是将不同素质的应试者区分开来,这就要求题目具有一定的鉴别能力,让那些真正有水平的应试者脱颖而出。

## 2. 讨论题的具体要求

### (1) 讨论题的内容要求

讨论题在内容上有两个方面的要求,一是讨论内容须能反映出应试者的有关素质;二是题目应与拟任职位相适应,也就是说,讨论题的选材最好与实际工作有关,突出其现实性和典型性,以达到最大程度情景模拟,这样不但能考察应试者的一些人际互动方面的素质,而且能考察应试者从事拟任职位的胜任力和适合度。当然,有时小组讨论的目的仅在于测量应试者的一些基本素质,这时也可以用一些和具体职位无关的问题。

### (2) 讨论题的难度

无领导小组讨论重在讨论过程而不在于讨论结果,通过讨论过程中应试者的表现,来观察和评价其各方面的能力素质。这就要求讨论题有一定的难度。

为了使应试者能够讨论和争辩起来,讨论的主题一定要具体明确,让应试者有可发挥的余地。论题的结论不能过于简单,更不可以显而易见,使大家的意见“一边倒”,形成“天花板效应”。也就是说,在每个案例的分析和判断中,均有几种可供选择的方案和答案,每种方案和答案均有利有弊,让应试者的主观能动性得以充分发挥,讨论之中仁者见仁,智者见智。另外,讨论题也不能过于困难,使应试者无法讨论下去,形成“地板效应”。

### (3) 指导语的基本要求

小组讨论题都应有指导语,考官根据指导语可以实施小组讨论,而应试者从指导语中可以完全明白自己在小组讨论中的具体任务和目标要求。通常指导语应包括以下几个部分。

1) 提供讨论情景的背景信息:包括讨论的主题及其整个背景、应试者的角色等;

2) 明确应试者在讨论中须完成任务,包括个人的任务(如在答卷纸上独立写出自己对问题的看法和理由)和小组的任务(如达成一致的意见并派人向考官组汇报);

3) 规定无领导小组讨论的具体步骤和要求,包括实施程序和有关要求,如要求应试者首先轮流阐述自己的观点,然后进行自由讨论,每人每次发言时间不能超过3分钟,等等;

4) 规定讨论的时间限制,通常总时间不超过1小时,讨论时间不超过45分钟。

## 3. 讨论题的数量

讨论题的数量与应试者的人数有关,一般来说,小组讨论的人数每组为5~9人,人数

太少了往往讨论不起来。而人数太多了每个人的表现机会太少，同时考官的观察也会变得更不容易。为此，我们建议小组讨论以6~7人为最佳，以此测算，如果要对30人进行小组讨论测试，那么分为5组为宜，这样至少需要5道小组讨论题。但是题目数量多了以后，一定要注意题目之间的难度要基本一致，否则对不同的应试者会不公平。在实践中，处理这个问题的办法有两个，一个办法是操作实施时分两个或多个考官组同时进行，这样对小组讨论题目的数量要求就成倍下降；另一个办法是尽量将应聘同一职位的应试者放在同一组，这样对不同组题目难度的一致性要求就会降低，也便于考官对同一职位的竞争者进行同时比较。

### 11.2.2 无领导小组讨论题的编制步骤

编制无领导小组讨论的试题通常有以下六个步骤。

#### 1. 工作调研

进行有关工作分析，特别是职位胜任特征分析，了解拟任职位所需人员应该具备的特点、技能。根据职位的这些具体要求和无领导小组讨论自身的特点，开展有关试题素材的收集和整理工作。

#### 2. 素材收集

收集与拟任职位有关的素材，这可以通过查看与职位有关的工作记录来获得，必要的时候也可以通过对任职者的访谈来获得更多更具体的案例。所收集的相关案例应该能充分地反映拟任职位的特点，并且能够让应试者处理时有一定的难度。

#### 3. 案例设计

对收集到的所有原始素材进行甄别、筛选，并在此基础上对素材进行加工，根据具体测试目的，设计出难度适中、内容合适、典型性和现实性都比较好的案例。

#### 4. 讨论题的编制

对所设计出来的案例进行整合，使其符合无领导小组讨论的要求。主要包括剔除那些不宜公开讨论的部分或者过于琐碎的细节，相应地，应该根据所要考察的目的，补充那些所需要的内容，尤其是要设定一些与职位工作相关又符合讨论特点的情况或者问题，使其真正成为具备科学性、实用性、可测性、易评价性等特点的既凝练又典型的讨论题。

#### 5. 讨论题的完善

讨论题编制完成以后，如果条件允许的话，可以对与应试者相似的一组人进行试测，一则看看讨论题是否具有可行性和可操作性；二则检验讨论题能否考察出应试者的相关素质。据此，对讨论题进行进一步的修正和完善，直至其达到预期的效果。当然，这里一定要注意讨论题的保密，否则题目将会失效。

#### 6. 评分表的制定

最后，还要根据测评目的和小组讨论的特点，给出每个要素的权重，对每个评价要素

进行界定，并结合讨论题给出相关要素的观察要点。

### 11.2.3 无领导小组讨论题的形式

无领导小组讨论的试题从形式上来说，一般有以下五种。

#### 1. 开放性问题

所谓开放性问题，是指没有固定答案、可以有多种多样的答案的问题。开放性问题主要考察应试者考虑问题是否全面、是否有针对性、思路是否清晰、观点是否鲜明和新颖，等等。例如：

你认为什么样的领导才是个好领导？

关于此问题，应试者可以从很多方面，如领导的人格魅力、领导的才能、领导的亲和力、领导的管理取向等来回答，可以列出很多的优良品质。开放性问题比较容易设计，但相对来说评价比较难，因为此类题不太容易引起应试者之间的争辩，所考察的能力范围也比较有限。

#### 2. 两难问题

所谓两难问题，是要求应试者从两种互有利弊的答案中选择其中的一种。此类题型主要考察应试者的分析能力、语言表达能力及说服力等。例如：

你认为对于团队的一名成员来说，能力与合作精神哪个更重要？

此类问题对于应试者而言，不但通俗易懂，而且不同的人看法会有差异，易引起充分的争辩。而且，对于评价者来说，不仅在编制题目方面比较方便，而且评价应试者也比较有效。但是，编制此类问题时需要注意的一个问题是，两种备选答案须有同等程度的利弊，不能有“一边倒”的倾向，否则就无法充分地讨论起来，达不到测评的目的。

#### 3. 多项选择的问题

此类问题是让应试者从多种备选答案中选择其中有效的几种或对备选答案的重要性进行排序。主要考察应试者分析问题实质、抓住问题本质方面的能力。例如：

成功的人生取决于很多因素，诸如个人能力，正确的价值观念，良好的品德，进取心，毅力，情绪稳定，有远见，有胆识和魄力，家庭条件，外部机遇。请你从上述因素中选出最重要的 3 个因素。

此类问题对于考察应试者的各方面能力和个性特征还是比较有利的，但要使讨论题目比较有效，评价者需要在题目设计上下工夫。

#### 4. 操作性问题

所谓操作性问题，是给应试者一些材料、工具或者道具，让他们利用所给的这些材料，设计出一个或一些由考官指定的物体来，主要考察应试者的主动性、合作能力以及在实际

操作任务中所充当的角色。比如，给应试者一些材料，要求他们互相配合，构建一座铁塔或者一座楼房的模型。此类问题，在考察应试者的操作行为方面要比其他方面多一些，同时情景模拟的成分也要多一些，但考察言语方面的能力较少，同时考官必须很好地准备所用的一切材料，对考官的要求和题目的要求都比较高。

### 5. 资源争夺的问题

此类问题适用于指定角色的无领导小组讨论。通过让处于同等地位的应试者就有限的资源进行分配，从而考察应试者的语言表达能力、分析问题能力、概括或总结能力、发言的积极性和反应的灵敏性等。如让应试者担任公司各部门的经理，并就有限数量的资金进行分配。因为要想获得更多的资源，自己必须有理有据，必须能说服他人，所以此类问题可以引起应试者的充分辩论，也有利于考官对应试者进行评价，但是对于讨论题的要求较高，即讨论题本身必须具有角色地位的平等性和准备材料的充分性。

## 11.3 无领导小组讨论的实施

无领导小组讨论的实施可以分为准备阶段、开始阶段、讨论阶段、汇报阶段、评价阶段五个环节。

### 11.3.1 准备阶段

#### 1. 有关材料的准备

在小组讨论前，须准备每位应试者的材料和每位考官的材料，前者包括讨论的背景信息和讨论的主题、必要的道具、笔、答题纸，等等；后者包括考官指导语、讨论题、评分表和记录用纸，等等。

#### 2. 考官的准备

- 1) 将考官分组，每组5~7人，指定一人为主考官；
- 2) 对考官进行集中培训，使每位考官熟悉所采用的讨论题，包括题目的内容、实施程序、指导语、时间限制、评价维度和评分标准等。

#### 3. 应试者的准备

- 1) 将应试者分成讨论小组，尽量将报考同一职位或相近职位的应试者安排在同一组，每组5~9人；
- 2) 排出应试者参加讨论的时间表。

#### 4. 场地的准备

场地应整洁、安静，采光良好。场地要有足够大的面积，应试者的座位宜围成圆桌，以便于讨论，也有利于使所有的应试者处于同等的地位。考官的座位应与应试者的座位保持一定的距离，并便于进行观察。通常考官与应试者的位置安排以图11-1所示为好。

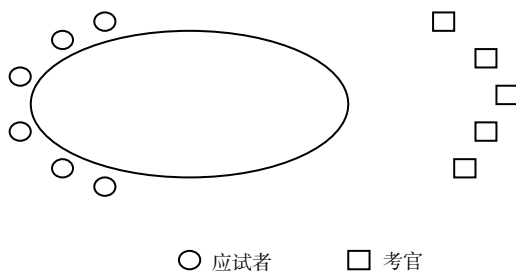


图 11-1 考官与应试者的位置安排（一）

这种位置安排方式既有利于应试者之间进行讨论，又便于考官对每位应试者的行为表现进行观察。在评价中心中，若每位考官只需观察一两个应试者的行为表现，这种情况下考官和应试者的位置也常安排如图 11-2 所示。

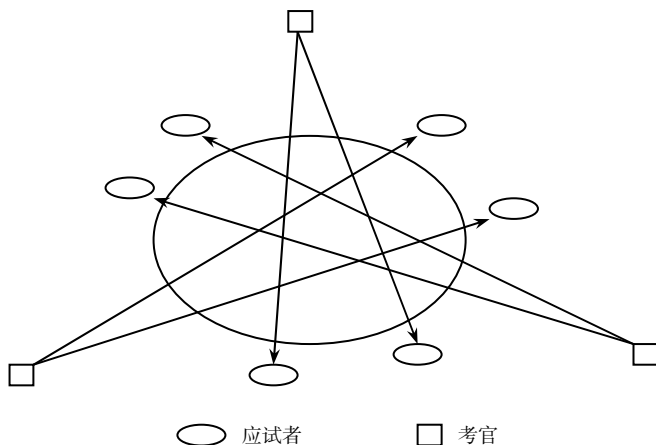


图 11-2 考官与应试者的位置安排（二）

### 11.3.2 开始阶段

#### 1. 考官提前入场

考官和工作人员应提前 10 分钟进入考场，检查考场的有关准备情况，包括所需材料是否齐全等。

#### 2. 应试者入场

应试者入场前应先由工作人员对其身份进行确认，经确认无误后，在工作人员的引导下入场。考官根据事先排好的位置将应试者引到相应的座位上。为便于考官观察和评价，每位应试者面前应有桌签，上面有其姓名和序号，序号按 1, 2, 3, 4, 5…的顺序排列，这样考官在评价时只需记住每个应试者的序号即可，这比记住每个应试者的姓名要容易得多。

3. 宣读指导语

工作人员给每位应试者发放材料。然后，主考官宣读指导语，指导语的样例如下。

大家好！欢迎大家参加这次讨论，讨论的主题是关于……希望你们在这次讨论中积极发言。考官将根据你们在讨论中的表现，对你本人以及小组进行评价。在你们整个讨论的过程中，考官作为旁观者，不参与你们的讨论，由你们小组自主进行。讨论开始后，请不要再向考官询问任何问题……

4. 应试者的讨论准备

应试者在讨论前需要用 10~15 分钟时间阅读材料，有时还需要应试者在答题纸上独自写出自己的观点，并阐述理由。在这段时间里，应试者是不能相互讨论的。表 11-2 给出了一个奖金分配类问题的小组讨论答题纸（样例）。

表 11-2 无领导小组讨论答卷纸（样例）

考号：                      姓名：                      报考部门：                      编号：

奖金分配方案	排序	各部门人均奖金额由高至低依次为：
	人均奖金额	高于平均水平的部门是：
		相当于平均水平的部门是：
		低于平均水平的部门是：
简单理由		

11.3.3 讨论阶段

1) 主考官宣布讨论要求，说明讨论的具体规则、时限和小组要达成的目标。在主考官说“讨论开始”之后便可以进行自由讨论，讨论时间一般为 40~60 分钟。在讨论期间，小组的任务一方面是要形成一个解决问题的一致意见，另一方面是讨论结束后选派一名代表向考官报告讨论情况和结果。

2) 应试者首先轮流发表自己的意见，然后按照要求展开讨论。通常在讨论开始时每个人需在 2 分钟内阐述自己的观点，在紧接着的讨论中，每人每次发言时间一般也不能超过



3 分钟，但对每人的发言次数不做限制。

3) 考官观察和记录应试者的表现。观察可以从以下多个方面进行：

- 每位应试者提出了哪些观点？
- 当别人的观点与自己的观点不符时是怎样处理的？
- 应试者是否坚持自己认为正确的提议？
- 应试者提出的观点是否有新意？
- 应试者是怎样说服别人接受自己的观点的？
- 应试者是怎样处理与他人的关系的，是否善于赢得他人的支持？
- 是否善于倾听别人的意见，是否一味只顾自己讲或常常打断别人的讲话？
- 是否尊重别人，是否侵犯别人的发言权？
- 当个人的利益与小组的利益发生冲突时，应试者是如何处理的？
- 是谁在引导着讨论的进程？
- 是谁经常进行阶段性的总结？
- 每个人在陈述自己的观点时语言组织得如何，语调、语速及手势是否得体？

#### 11.3.4 汇报阶段

- 1) 考官宣布讨论结束，请应试者停止讨论。
- 2) 应试者推荐一人进行总结汇报，其他人可以进行适当的补充。
- 3) 考官宣布结束，请应试者退场。

#### 11.3.5 评价阶段

- 1) 考官对自己的记录进行整理，并根据每位应试者的综合表现对他们进行评分，必要时可写出文字评价意见，最后签上自己的名字。
- 2) 有关人员回收考官的评分表，并对评分进行汇总。

### 11.4 无领导小组讨论的结果评定

#### 11.4.1 无领导小组讨论结果评定的原则

##### 1. 客观公正的原则

考官对应试者的评价应基于应试者在无领导小组讨论中的实际行为表现，并严格按照评价的要素和评分标准进行评分。

##### 2. 全面性原则

考官对应试者的评价应基于应试者在无领导小组讨论中的全部行为表现，不应仅根据部分行为就对应试者的表现下结论。所以，结果评定通常要在小组讨论结束时进行。

### 3. 考官资格原则

考官必须具备一定的资格并接受过相关的培训。不具备资格的人员不论其职位高低都不能充当考官。同时，在对具体的无领导小组讨论进行评分时，还必须针对该题目的有关培训，以便使所有考官对该题目的一切材料和问题均非常熟悉，从而保证评分的一致性。

### 4. 过程重于结果的原则

在结果评定中，考官须注意评价应基于每个应试者在整个讨论过程中的表现和反应（如说服他人的倾向，控制讨论节奏的能力等），而不要过多地关注应试者最终讨论的结果。

## 11.4.2 无领导小组讨论结果评定的主要测评要素

### 1. 言语表达能力

能否清晰地表达自己的观点和思想，声音是否洪亮，用词是否准确，语言是否流畅。

### 2. 倾听

是否专心聆听他人的发言，能否明白他人的意思，在讨论中是否随便打断他人的发言，非言语行为是否恰当（如表情、点头等）。

### 3. 组织协调能力

在讨论中是否善于寻求大家观点的共同点和分歧之处，为达成小组目标主动平息小组的纷争，推动小组形成统一意见。

### 4. 综合分析能力

分析问题思路是否清晰，条理性如何，是否善于抓住问题的要害，提出的问题解决办法是否具有可行性。

### 5. 合作意识

是否善于察言观色，与他人沟通的态度和方式是否得体，能否主动与他人达成一致的观点。

### 6. 感染力

语言表述是否自信、有力，是否根据他人的反应来调整自己的行为，个人观点是否能得到小组其他成员的认可。

## 11.4.3 总体结果评定

为了便于考官把握评分尺度，通常对每个要素的结果评定采用10分制的形式，在给出具体分数前可以先根据应试者的表现进行等级评定（如优、中、差）。

优（8~10分）：发言和行为表现很突出，基本没有失误，在大部分观察点上表现优异，或与大部分观察点一致性程度很高。

中（4~7分）：发言和行为表现一般，没有太多的失误，在部分观察点上表现较好，部分观察点上无突出表现，或与部分观察点符合程度不高。

差（1~3 分）：发言和行为表现差，在大部分观察点上表现很不理想，或与大部分观察点描述的行为很不一致。

必须注意的是，除按要素评分法对每位应试者进行评价外，我们在实践中还常常需要根据每位应试者在小组讨论中的总体表现进行评价（详见如下问题 1~3），以及整个小组的总体表现情况（详见如下问题 4~5），后者的评价对每个小组成员都会有影响。

个人总体情况评价

问题 1：此人的参与程度有多高？

被评价者 1	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 2	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 3	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 4	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 5	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高

问题 2：此人对小组讨论的贡献有多大？

被评价者 1	很小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很大
被评价者 2	很小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很大
被评价者 3	很小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很大
被评价者 4	很小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很大
被评价者 5	很小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很大

问题 3：在小组讨论中此人在多大程度上显示了管理潜力？

被评价者 1	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 2	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 3	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 4	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高
被评价者 5	很低	1	2	3	4	5	6	7	8	9	很高

小组总体评价

问题 4：小组在多大程度上显示了竞争性/合作性？

小组 1	竞争性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	合作性
小组 2	竞争性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	合作性
小组 3	竞争性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	合作性
小组 4	竞争性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	合作性
小组 5	竞争性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	合作性

问题 5：小组的好战性/凝聚性如何？

小组 1	好战性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	凝聚性
小组 2	好战性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	凝聚性

小组 3	好战性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	凝聚性
小组 4	好战性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	凝聚性
小组 5	好战性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	凝聚性

#### 11.4.4 无领导小组讨论的计分方式

1) 每个考官对每个应试者的每 1 个测评要素打分。这种方式有利于对不同考官的评价分数进行比较和汇总，其缺点是对考官的要求比较高，特别是当应试者人数较多时，考官要同时观察多名应试者会有困难。

2) 不同的考官对不同应试者的每 1 个测评要素打分。这种方式的优点是考官可以集中注意力去评价少数应试者，提高评价的准确性；缺点是由于各考官的评定对象不同，无法比较不同考官的评价结果。

3) 每个考官分别对每个考生的某几个特定测评要素打分。此法的优点是有助于考官更好地把握要素的操作定义，使评分更为准确；不足是由于人的各方面素质本来就是互相联系的，分要素评价有“只见树木，不见森林”之缺憾。

### 11.5 无领导小组讨论样例

这是一个比较经典的关于资源争夺的问题。这个问题是关于一笔奖金的分配问题，6 个参加讨论的人各自代表某公司中的 6 个部门，同时他们也是公司报酬委员会的部门代表。在这次讨论中，他们要为自己部门的候选人争取到尽可能多的奖金。

#### 背景信息

你们是你们公司报酬委员会的部门代表，现在公司决定将一笔特殊的奖金授予一名工作表现出色的员工。公司的 6 个部门各自推荐了一名候选人，你代表的是其中的一个部门。这笔奖金的数额为 10 000 元。虽然你希望所有的候选人都能得到这笔特殊的奖金，因为他们的表现都非常优秀，但公司的利益并不允许你这样做，这笔奖金只能授予一等奖一人，奖金为 5 000 元，二等奖两人，奖金各为 2 500 元。

你会得到一份关于你所代表的部门的候选人的事迹与年薪状况以及其他一些情况材料，并且你已经和候选人的主管谈过，得知他是有资格获得这笔奖金的。在委员会的讨论中，你的任务是代表你的候选人去争取更多的奖金，同时帮助报酬委员会做出合理的奖金分配的决定。

委员会中的其他人也同样代表他们所在的部门，会努力为他们所代表的部门的候选人争取尽可能多的奖金。在讨论开始之前，有 10 分钟熟悉材料和准备的时间，然后有 50 分钟的时间用于讨论。在讨论结束的时候，必须拿出一个一致性的建议，否则，任何人都将

无法得到这笔奖金。

你的目标是：

- 1) 为你的候选人争取尽可能多的奖金；
- 2) 帮助委员会做出最合理的奖金分配的决定。

材料一

送审：报酬委员会  
来源：李明主（市场部主管）  
议题：特别奖金的授予  
候选人：韩江雪（广告及展览展示设计师）  
时间：2001 年 12 月 20 日

韩江雪本来就是学习美工与平面设计出身的，但她勤奋好学，为了提高自己的工作能力，她去中央美术学院攻读在职的硕士。去年，她为了完成她的硕士论文，停职留薪 3 个月。本来按照规定，她可以有 6 个月的时间用于完成她的论文，而她只用了 3 个月的时间，这就说明她节省了 3 个月的时间并把这些时间用于工作。在她停职留薪期间的那一次晋升工资，她就没有赶上。当她 6 月返回工作的时候，我就建议为她提高薪金，但上级却一直没有批准。

我们公司一向主张员工不断进修，提高自己的工作能力，即便是不赞成她停职去攻读学位，也没有必要用经济手段去惩罚她。而且，在韩江雪攻读学位期间，她的工作非但没有出现什么漏洞，而且取得了很多成就。例如，由她主持设计的广告取得了较好的效果；在上一次的大型博览会上，由她主持设计的展览展示得到了公司内外的一致好评。

我认为我们应该用这笔奖金来奖励她的勤奋与突出的成就，以及她在学术方面的发展对她的工作能力的提高。

候选人的薪金情况：

目前的月薪.....2000 元  
与和她同类工作的员工的工资相比.....多出 15%  
其他公司同类工作的员工的月薪范围.....1500~4000 元  
最后一次提薪的时间和数目.....一年半以前 300 元  
最后一次奖金和数目.....一年以前 1 000 元  
在本公司服务的时间.....4 年 7 个月  
起始薪金.....800 元  
学历.....硕士  
有关的工作经验.....8 年  
下一次正常奖金的时间.....8 个月以后

材料二

送审：报酬委员会

来源：杜晨（销售部主管）

议题：特别奖金的授予

候选人：陈鸿飞（高级销售代表）

时间：2001年12月20日

陈鸿飞在上一次提薪时是很不幸运的，与他原有的薪金相比，他的薪金只提高了很小的比例。我认为在此次特别奖金的授予中应对其给予相应的弥补。

陈鸿飞与某些重要的领导关系不大好，这也是众所周知的事实，但是，我们并不能根据这一点抹杀他工作中的成绩。他比较年轻，进入我们公司工作的时间不长，但他在工作中成熟得非常之快。他与公司的两个重要客户的密切关系是任何人所不能比的。去年，他所完成的销售额是最多的。他给我们的公司带来了很大的利益，但最近我听说，另一家与我们竞争的公司会提供给他3000元的月薪，为了经济利益，他很可能会离开我们公司，这样，不但会造成我们公司利益上的损失，而且我们的竞争对手还会如虎添翼。

当我与他谈话的时候，他说假如我们给他实质性地增加薪水，他会留下来。确切地讲，他的工作业绩的确很不错。在我们没有找到可以替代他的人之前，我还是主张让他留下来。

#### 候选人的薪金情况：

目前的月薪……………2 200 元  
 与和他同类工作的员工的工资相比……………中等水平  
 其他公司同类工作的员工的月薪范围……………2000~5 000 元  
 最后一次提薪的时间和数目……………没有资料  
 最后一次奖金和数目……………半年以前 1 000 元  
 在本公司服务的时间……………1 年 5 个月  
 起始薪金……………1 500 元  
 学历……………大专  
 有关的工作经验……………3 年  
 下一次正常奖金的时间……………一年以后

### 材料三

送审：报酬委员会

来源：张华文（信息中心主管）

议题：特别奖金的授予

候选人：葛文星（计算机工程师）

时间：2001年12月20日

我们信息中心成立的时间不算很长。葛文星是这个中心成立时的缔造者之一，多年以来，他的工作默默无闻，兢兢业业。

自去年以来，由于新增了一些设备，而且信息工作的重要性也在工作中日益显露出来。葛文星作为本中心技术水平最高的计算机工程师，他的任务也就更加繁重起来。尤其是今

年上半年，全公司的计算机联网工作，基本上都是他一个人在操办。现在我们有这样方便的计算机网络，很大程度上就要归功于他。

对于葛文星的工作繁重性和他的技术水平而言，我们给他的薪水是低的。他在工作中显示出很强的能力和责任心，这是应该受到奖励的。凭着他的技术，完全可以找到一份比这里拿到更多薪水的工作。

候选人的薪金情况：

目前的月薪	1 800 元
与和他同类工作的员工的工资相比	非常低
其他公司同类工作的员工的月薪范围	2 500~6 000 元
最后一次提薪的时间和数目	一年半以前 300 元
最后一次奖金和数目	一年以前 1 000 元
在本公司服务的时间	3 年 2 个月
起始薪金	1 100 元
学历	学士
有关的工作经验	10 年
下一次正常奖金的时间	8 个月以后

材料四

送审：报酬委员会

来源：苏越（产品部主管）

议题：特别奖金的授予

候选人：司文（高级技师）

时间：2001 年 12 月 20 日

司文是一名非常踏实肯干的员工，他在我们的公司里已经工作了 20 年，为公司的发展立下了汗马功劳，在员工当中有很好的口碑。

作为他这样一个有经验的技师，他不应当只拿他现在这么少的薪水。我们的产品在市场上之所以能够站得住脚，很大程度上就是靠我们的产品过得硬。司文一向致力于产品的设计和开发的工作，并且他的一项技术成果在今年年初获得了全国一等奖。

不久以前，在他的家庭中发生了一件不幸的事情，他的妻子患了不治之症，给他在经济上和情感上都造成了严重的打击。但他并没有因此影响工作。目前，他在经济方面有很大困难。尽管授予他这笔奖金也是杯水车薪，无济于事，但我们认为还是应该授予他这笔奖金。

候选人的薪金情况：

目前的月薪	2 200 元
与和他同类工作的员工的工资相比	没有资料
其他公司同类工作的员工的月薪范围	2 000~4 000 元

最后一次提薪的时间和数目·····一年半以前 300 元  
最后一次奖金和数目·····半年以前 3 000 元  
在本公司服务的时间·····20 年 4 个月  
起始薪金·····40 元  
学历·····大专  
有关的工作经验·····22 年  
下一次正常奖金的时间·····6 个月以后

### 材料五

送审：报酬委员会

来源：胡平（总经理办公室主管）

议题：特别奖金的授予

候选人：杨雪洁（行政主管）

时间：2001 年 12 月 20 日

杨雪洁的工作超乎寻常地琐碎，然而她在工作中表现得非常耐心细致。公司能够正常地运转，她有很大的功劳。

与其他候选人相比，她可能显得比较平凡，因为她并没有什么突出的事迹。但恰恰就是在这平凡的工作中才表现出了她的不平凡。她的这份工作并不是任何一个人都可以把它做得这么好的。

在工作当中，她克服了许多她个人的困难。例如，她的家离工作地点很远，她每天早出晚归，而且上小学的孩子需要她的照顾，在这种情况下，她上班从不迟到。因此，我们认为她这样的兢兢业业的工作者最应该得到奖励。

#### 候选人的薪金情况：

目前的月薪·····2 000 元  
与和她同类工作的员工的工资相比·····略低一些  
其他公司同类工作的员工的月薪范围·····2 000~4 000 元  
最后一次提薪的时间和数目·····一年以前 200 元  
最后一次奖金和数目·····一年半以前 1 000 元  
在本公司服务的时间·····6 年 3 个月  
起始薪金·····500 元  
学历·····学士  
有关的工作经验·····11 年  
下一次正常奖金的时间·····一年以后

### 材料六

送审：报酬委员会

来源：王洪波（安全保卫部主管）



议题：特别奖金的授予

候选人：秦明（安保人员）

时间：2001 年 12 月 20 日

秦明以前在公司中的表现是出了名的。他经常上班迟到，上班时间开小差，还与别人打架斗殴。

但最近一年以来，他的转变让人吃惊。他上班不再迟到，工作也非常认真。尤其是积极采取行动避免了两次重大的意外事故的发生。他还热心地帮助有困难同事。有一次，他在社会上见义勇为，直到人家将奖状送到公司，我们才得知这件事情。最近，他还参加了业余的学习班，提高自己的知识和能力。

由于对他的过去的偏见，任何奖励似乎都与他无缘。我们建议授予他特别奖金，是因为这样做我们可以让员工知道，只要你付出了努力，做出优异的表现，不管你过去的表现如何，你都可以获得奖励。

候选人的薪金情况：

目前的月薪.....1 200 元  
与和他同类工作的员工的工资相比.....中等水平  
其他公司同类工作的员工的月薪范围.....1 000~2 000 元  
最后一次提薪的时间和数目.....一年半以前 150 元  
最后一次奖金和数目.....无  
在本公司服务的时间.....5 年 8 个月  
起始薪金.....300 元  
学历.....高中  
有关的工作经验.....6 年  
下一次正常奖金的时间.....适当的时候

这个小组讨论的评价维度可以从综合分析能力、组织协调能力、言语表达和合作意识四个方面进行，各维度评价的参考标准见表 11-3。据此，考官们就可以根据应试者在无领导小组讨论中的表现给他们打分。

表 11-3 无领导小组讨论评分表样例

	评 价			
	综合分析能力	组织协调能力	言语表达	合作意识
评分参考标准	好（8~10 分）：分析问题思路清晰，条理性强，善于抓住问题的要害，并提出符合实际的解决办法。  中（4~7 分）：基	好（8~10 分）：在讨论中善于寻求大家观点的共同点和分歧之处，为达成小组目标主动平息小组的纷争，推动小组形成统一意见。	好（8~10 分）：能清晰地表达自己的观点和思想，语言流畅，并善于用他人的观点来完善自己。  中（4~7 分）：基	好（8~10 分）：善于察言观色，与他人沟通的态度和方式很得体，能主动与他人达成一致的观点。  中（4~7 分）：能理解

续表

	评 价			
	综合分析能力	组织协调能力	言语表达	合作意识
评分参考标准	本抓住问题的实质，并提出有一定可行性的措施。但缺乏思维深度和广度。 <b>差</b> （1~3分）：思路狭窄，没有把握问题的实质，考虑问题片面，缺乏逻辑性和条理性	<b>中</b> （4~7分）：对他人的不同意见能据理力争，但在推动小组形成统一意见方面的意识不强。 <b>差</b> （1~3分）：在讨论中固执己见，听到不同意见时情绪激动，无理指责他人，不能从完成小组目标的角度去平息纷争	本能表达自己的观点，能理解他人的观点，但缺乏感染力和说服力。 <b>差</b> （1~3分）：表达凌乱，语无伦次，不能理解别人的观点，找不出别人观点的漏洞	他人的意图，与他人意见不一致时能做一定的让步，但原则性与灵活性不够。 <b>差</b> （1~3分）：不能很好地理解他人的意图，与他人沟通的态度和方式欠妥，与他人意见不一致时不懂得让步
韩江雪				
陈鸿飞				
葛文星				
司文				
杨雪洁				
秦明				

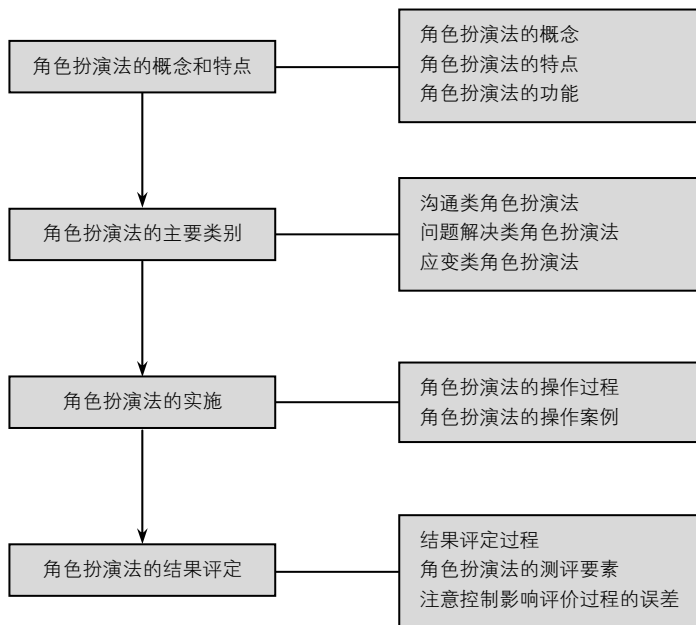
表现最好的应试者：  
表现最差的应试者：  
其他意见：

考官签字：

## 角色扮演法

长期以来，角色扮演一直作为一种良好的培训方法而受到人们的关注。作为一种情景模拟技术，角色扮演法同样也是一种很好的人才测评手段。

### 本章导航



## 12.1 角色扮演法的概念和特点

### 联合利华：通过角色扮演招聘人员

角色扮演游戏虽然轻松但在外企招聘中却有着举足轻重的作用，联合利华在每年的员工招募中有80%的人都要经过这种看似简单的游戏，目的都是要在自然状态下给每个应聘者以充分的展示机会，同时，企业也从中选择出与岗位契合的人。

角色扮演很简单，应聘的48人被分成了三组，每一组得到了一根长绳，所有的组员被黑布蒙上了眼睛，他们要在20分钟内将长绳拉成一个正方形，并且每个边上站上数量相等的人。参加游戏的人都是出类拔萃的人才，但在角色扮演中人们自觉或不自觉地流露出的本质的东西，这在简历和面试中是无法体现的。在一堆蒙着眼睛并商量着动作的应聘者中，主考人员无声地往来穿梭着，当观察到两名可以通过黑布看见当时的场景但却没有声明而继续指挥大家摆布时，两人被叫出去后重新蒙紧眼睛，主考人员悄悄告诉记者，他们两个人会被从备选名单中首轮画除，因为和其他公司一样，外企首要的是员工的诚实和忠诚。

拉绳游戏考验诚实只是一方面，主考人员看得更多的还是每个人在游戏中所担任的不同角色，在游戏中不断有新点子产生的应聘者在创新、灵活一栏中可得到加分，而善于总结经验并协调大家去顺利完成任务的人在领导才能一项可加分，主动实践、积极执行可得“认真分”，甚至最后主动收起长绳的应聘者也可得“踏实肯干分”。游戏并不是单纯为轻松，在跨国公司里，在游戏中所得的各种分会作为分配工作岗位时的参考。

### 12.1.1 角色扮演的概念

角色扮演是一种情景模拟活动。所谓情景模拟就是指根据被评价者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相似的测试项目，将被评价者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被评价者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。其实，角色扮演对我们每个人来说并不陌生，在生活中我们常看到的角色扮演现象有以下几种。

1) 小孩扮演大人的角色，玩“过家家”之类的游戏。事实证明，这种游戏方式对于孩子的成长、强化其性别角色起到了不可低估的作用。

2) 教师以角色扮演法对学生进行训练。比如，英语课堂上让两个学生分别充当导游与游客进行对话。目前，角色扮演法已成为教师训练学生的重要方法，这种方法可以让学生体验生活，激发兴趣，提高学习效率。

3) 演员演戏也是一种很典型的角色扮演。只是在这种角色扮演中, 演员发挥的余地比较小, 因为他必须根据剧本和台词进行角色扮演。

那么, 什么是角色扮演法呢? 角色扮演法是一种情景模拟测评方法, 是评价中心的一个练习, 通常要求被评价者扮演一个特定的角色处理典型的日常工作事务来观察其表现, 以此考察其心理素质和潜在能力(胜任力)。比如, 要求被评价者扮演一名销售人员, 向零售单位销售产品; 或者要求被评价者扮演一名车间主任, 请他在车间里直接指挥生产, 等等。在测评中要强调了解被评价者的综合素质, 而不是对他临时的工作意见做出评价, 因为临时工作的随机因素很多, 不足以反映一个人的真才实学。有时可以由主试者主动给被评价者施加压力, 如工作中不合作, 或故意破坏, 以了解被评价者的各种个性特征以及反映出来的职业素质。

角色扮演法不仅可以用于测评, 而且可以用于培训, 帮助个人发展和提高行为技能。在培训情景下, 给予受训者角色实践的机会, 使受训者在真实的模拟情景中, 体验某种行为的具体实践, 帮助他们了解自己, 改进提高。通常, 角色扮演法适用于领导行为培训(管理行为、职位培训、工作绩效培训等)、会议成效培训(如何开会、会议讨论、会议主持等)、沟通方式培训等。此外, 还应用于培训某些可操作的能力素质, 如推销员的业务培训、谈判技巧培训等。

### 12.1.2 角色扮演法的特点

#### 1. 角色扮演法的优点

1) 角色扮演是一项参与性的活动。作为被评价者, 可以充分调动其参与的积极性。为了获得较高的评价, 被评价者一定会充分表现自我, 施展自己的才华, 所以对被评价者来说角色扮演是明确的、有目的的活动。

2) 角色扮演法具有高度的灵活性。从测评的角度看, 角色扮演的形式和内容是丰富多样的, 为了达到测评的目的, 主试者可以根据需要设计测试主题和场景。在主试者的要求下, 被评价者的表现也是灵活多样的, 主试者不会把被评价者限制在有限的空间里, 否则不利于被评价者真正水平的发挥。

3) 角色扮演法是在模拟状态下进行的。因此, 被评价者在做出决策行为时可以尽可能地按照自己的意愿去完成, 而不必考虑在实际工作中决策失误会带来工作绩效的下降或失败等问题, 它是一种可反馈的、反复的行为。被评价者只要充分地扮演好角色就行, 没必要为自己的行为担心, 因为这只是角色扮演行为, 其产生的影响可以控制在一定的范围内, 不会造成不良影响, 也没必要在意他人的看法。

4) 在角色扮演过程中, 角色之间需要配合、交流与沟通, 因此可以增加角色之间的感情交流, 培养人们的沟通、自我表达、相互认知等社会交往能力。尤其是同事之间一起进行角色扮演时, 能够培养员工的集体荣誉感和团队精神。

## 2. 角色扮演法的缺点

1) 如果没有精湛的设计能力,在情景和角色设计上可能会出现简单化、表面化和虚假人工化等现象。这无疑会对测评效果造成直接影响,使受测者在角色扮演中的表现不真实,设计的场景与测评的内容不符,从而无法考察被评价者的能力水平。

2) 由于角色扮演不是团体施测的,测验题目的安全性(保密性)是一个问题。

3) 有时被评价者由于自身的特点不乐意接受角色扮演的测评形式,或者被评价者参与意识不强,没有完全进入角色,就不能测出被评价者的真实情况。

4) 对某些人来说,在角色扮演中会表现出刻板的模仿行为和模式化行为,这样,他们的角色扮演就如同演戏一样,测评结果就会失真。

5) 对考官及其合作者的要求很高。在角色扮演中,往往需要第三者来扮演与被评价者进行交流的人,而由于扮演与被评价者交流的人在与一位被评价者交流时可能会与另一位被评价者交流时有不同的表现,从而影响测评实施过程的标准化。所以角色扮演对考官及其合作者有很高的要求。

为了弥补角色扮演法的不足,必须向被评价者提出一些具体的角色扮演要求,主要包括:

- 1) 接受角色扮演中提供的一切事实;
- 2) 使自己处于一种积极参与的情绪状态;
- 3) 在角色扮演过程中,注意态度的适宜性改变;
- 4) 在角色扮演中,不要向其他人进行角色咨询;
- 5) 如果需要,注意收集角色扮演中的原始资料,但不要偏离案例的主题;
- 6) 不要有过度的表现行为,那样可能会偏离扮演的角色。

综上所述,角色扮演法既有自己的优点,又有不足之处,要达到理想的测评效果必须进行精心的情景模拟设计,同时在操作实施中,要注意角色扮演过程的有效控制,以纠正随时可能产生的问题。

### 12.1.3 角色扮演法的功能

在实践中,角色扮演法具有多种功能,主要表现在以下几个方面。

#### 1. 人员选拔与安置

在角色扮演中,考官可以通过行为观察,考察被评价者的各种潜在能力和心理素质,以选拔合适的人到特定的岗位上。

#### 2. 培训

角色扮演法给参与者提供了角色实践的机会,并根据其行为表现提出有效的改进意见,从而有利于提高能力,塑造个性。

### 3. 职业适应

角色扮演法可用于新员工、岗位轮换者和职位晋升人员的职业适应，及时转换角色，以便尽快适应新的工作岗位。

### 4. 团队合作性

在角色扮演练习中，可以让不同工作岗位上的人员通过角色互换来感受对方的处境，增进理解和协作。

## 12.2 角色扮演法的主要类别

按照测评任务的不同来分，可以将角色扮演法分为沟通类、问题解决类和应变类三种不同的类型。

### 12.2.1 沟通类角色扮演法

沟通类的角色扮演法又可以分为两类，一类是一对一的沟通，另一类是一对多的沟通。

#### 1. 一对一的沟通

一对一的沟通是目前在人才测评实践中用得最多的角色扮演类型。在一对一的沟通中，通常需要被评价者扮演管理者或领导者的角色，找一位下属、同事或客户进行面对面的沟通，以解决一个特定的问题，比如，一位客户的抱怨、一名下属的工作情绪等。

##### (1) 情景设计

在这类角色扮演的设计中，选题很重要，只有选取了合适的主题，才能成功地设计一对一的沟通情景，选题必须符合以下两个原则：

1) 情景设计要紧密结合岗位工作实际，比如，人力资源部经理的离职面谈，营销人员通过沟通说服客户购买产品，等等。

2) 沟通任务设计要有代表性，并且有难度，比如裁员，经理在年终考核时找一位问题员工进行沟通。

一对一的沟通类角色扮演法的具体设计要求如下。

1) 可操作性。设计的角色和任务具有可行性，设计完成后可以通过演示来检验。

2) 情景明确。设计的情景要具体明确，一般须有公司的背景、部门的有关状况。

3) 角色明确。被评价者需要扮演什么角色、考官的合作者扮演什么角色必须有具体详细的描述。

4) 沟通任务明确。对角色扮演中被评价者的任务需明确说明，包括沟通要达到的目标和沟通时间。

5) 文字通俗易懂，以便被评价者能理解情景和角色。

##### (2) 实际案例

这里以笔者在测评实践中用过的角色扮演案例供读者参考。

### 总体测评设计

**测评岗位：**人力资源部经理、各业务部门经理。

**测评要素：**说服能力、言语表达、问题解决能力、领导艺术。

**测评设计：**让被评价者以部门经理的身份找一个员工（考官的合作者）谈谈，目的是辞退该员工。

**情景设计：**被评价者（部门经理）与员工拿到各自的角色定位和面谈任务，看过10~15分钟以后，开始进行模拟面谈。

### 被评价者的角色

**情景：**你是一家民营计算机公司的人力资源部经理，公司的人习惯地称你为“王经理”。公司创办于1988年，现有员工400多人，资产规模为1.5亿元，主要业务领域为金融系统的信息管理系统设计与维护。由于近年来IT行业竞争激烈，公司已处于亏损的边缘，为此，公司高层领导决定裁员20%。

你所主管的人力资源部现有5人，按规定必须裁1人，考虑到员工的表现及工作发展的需要，你打算将分管培训工作的小张辞掉，尽管他已在公司干了5年，没有犯过大的工作失误，但业绩与表现很一般，工作不求创新，越来越不适应公司人力资源管理发展的要求。为此，你准备就此决定与他进行一次面谈。

**你的任务：**你的任务是要通过15分钟时间的面谈，让小张知道公司的这一决定，并根据人力资源部的具体情况来说服他心平气和地接受公司决定，不要给公司留下任何后患，所以这次面谈对你来说是很重要的。

### 谈话扮演者（考官的合作者）的角色

**情景：**你是一家民营计算机公司人力资源部的员工，分管培训工作，公司的人们习惯地称你为“小张”。公司创办于1988年，现有员工400多人，资产规模为1.5亿元，主要业务领域为金融系统的信息管理系统设计与维护。由于近年来IT行业竞争激烈，公司已处于亏损的边缘，为此，公司高层领导决定裁员20%。员工们近来都在议论此事，生怕自己“下岗”。你在人力资源部的业绩虽不突出，但进公司5年来一直都勤勤恳恳。刚才，部门的王经理说有事要与你谈谈，你估计与这次裁员有关。

**你的任务：**在15分钟的面谈中，无论如何得竭力留下来工作，一方面，你是三口之家的主要“经济支柱”；另一方面，你也愿意努力做好本职工作，而且本部门其他人也比你好不了太多。所以，你的任务是在面谈中，要尽量说服经理，让他把你留下来。

## 2. 一对多的沟通

在一对多的沟通中，通常需要被评价者扮演管理者或领导者的角色，面对多位下属、同事或客户的思想情绪，做说服沟通工作。

### （1）情景设计

在此类角色扮演的情景设计中，也需要把握两个原则：



1) 情景设计要紧密结合岗位要求,如人力资源部总监的考核方案变革动员,生产车间主任关于班组人员调整的说明,等等。

2) 情景设计中,须有多人因利益等问题而产生或可能产生思想情绪,需要与领导沟通。

## (2) 实际样例

### 总体设计

**测评岗位:** 总经理、各业务部门经理。

**测评要素:** 说服能力、言语表达、领导艺术。

**测评设计:** 让被评价者以总经理的身份宣布一项可能引起员工不满情绪的决定。

### 情景说明

你是一家生化公司的总经理,根据工作需要,你大胆决定,把营销部的小王提拔为部门经理,这可能引起该部门十多位员工的不满,甚至有人会辞职,因为小王虽然工作努力,业绩也不错,但资历很浅,年龄也才 27 岁,很难让老员工信服。为此,你准备召集该部门的人开个会,做做思想工作,并宣布这一决定。

### 任务

你需要通过 15 分钟的演讲,消除大家的不满情绪,并宣布决定。

## 12.2.2 问题解决类角色扮演法

问题解决类角色扮演法,通常需要被评价者扮演管理者或领导者的角色,解决多名人员间可能发生的利益冲突问题,如奖金分配、工作安排等。

这里给读者提供一个笔者在实践中设计的有关公平问题的实际案例,公平问题在管理中很有代表性,管理者几乎天天要在各种安排中搞好平衡,力求公平。例如:

- 如何安排度假才能更公平?
- 如何布置轮流值班?
- 谁应承担一份有争议的工作?
- 哪个部门在搬进新办公楼时应得到较大的房间?
- 办公室中空间的安排如何能更合理,让每个人有足够的空间?

这些问题不可能在安排中做到绝对公平,但是某些解决方案一定会比另一些解决方案更加合理、有效。

本案例是一个主管和他的下属如何处理新车的问题。主管发现他必须做出一个明智而公正的决定。由于在他的工作中这类事情不经常发生,很明显,做出正确的决定是非常重要的。角色扮演时间为 25~30 分钟。

问题情景（销售主管）

德国某公司专门生产家用保洁用具，并于 1992 年在上海设立了办事处，从事公司产品在上海的销售服务工作。办事处现有 5 位销售代表，分别负责上海市五个城区的营销工作。你是他们的销售主管，名叫王凯。由于每天都需要每位销售代表上门推销公司的产品，公司为每位代表配备了小汽车，各位代表的汽车配备情况如表 12-1 所示。

表 12-1 公司销售代表的配车情况

人 员	张山	王勇	刘军	周兵	李明
工 龄	1	3	6	3	4
销售区域	浦东新区	卢湾区	普陀区	宝山区	嘉定区
车 型	6 年的夏利	1 年的富康	2 年的捷达	6 年的捷达	5 年的桑塔纳
其他情况	销售区域大、车太旧	业绩最佳	资历最老	去年的里程数最多	销售难度最大

由于这两年公司营销业绩持续增长，办事处决定购买一辆帕萨特轿车，分配给销售代表。这五位代表将讨论把一辆小轿车分配给谁，最后由你做出分配决定。

销售主管在讨论中的任务

你是销售主管。每位销售代表每天都开着一辆小车去工作。每年你的部门会得到一辆新车，以换掉旧车。但每一次你都很难决定将新车分给谁。由于每个人都想要新车，并且都有自己的理由，不管你怎么决定，销售代表们都会认为是不公正的。现在，你又面临这个难题，办事处刚送来一辆帕萨特轿车。

为了处理好这个问题，你决定让你的手下讨论解决分配问题。你会告诉他们新车的情况，并问他们什么是最公平的分配方法。你先不打算由个人主观决定，你希望自己的最终决定让大家感到公平、公正。

角色扮演情景（张山）

德国某公司专门生产家用保洁用具，并于 1992 年在上海设立了办事处，从事公司产品在上海的销售服务工作。办事处现有 5 位销售代表，分别负责上海市五个城区的营销工作。你是其中的一位销售代表。由于每天都需要每位销售代表上门推销公司的产品，公司为每位代表配备了小汽车，各位代表的汽车配备情况如表 12-1 所示。

由于这两年公司营销业绩持续增长，办事处决定购买一辆帕萨特轿车，分配给销售代表。这五位代表将讨论把一辆小轿车分配给谁，最后由销售主管王凯做出分配决定。

你在讨论中的任务

你应该尽量说服大家，争取到新来的那辆帕萨特轿车。虽然你的工龄最短、年龄也最小，今年才 22 岁，但你用的车（夏利）最破，经常发生故障，实在影响工作，而且你负责推销的区域范围又很大，所以你最需要换一辆新车。

注意：在讨论中，一定要按既定的角色行事，让自己感觉你的态度就是角色的态度。

### 角色扮演情景（王勇）

同“角色扮演情景（张山）”。

#### 你在讨论中的任务

你应该尽量说服大家，争取到新来的那辆帕萨特轿车。尽管你用的车是去年刚换的，但新车的分配应该以业绩为标准，这样才能激励销售人员的工作积极性，而你这一年的业绩名列第一，所以你理所当然应该得到新车。

注意：在讨论中，一定要按既定的角色行事，让自己感觉你的态度就是角色的态度。

### 角色扮演情景（刘军）

同“角色扮演情景（张山）”。

#### 你在讨论中的任务

你应该尽量说服大家，争取到新来的那辆帕萨特轿车。尽管你用的车还比较新，但你在销售部门里已干了 6 年，工龄最长，累积贡献最大，部门里的几位新手都是你给带出来的，所以你最有资格得到新车。

注意：在讨论中，一定要按既定的角色行事，让自己感觉你的态度就是角色的态度。

### 角色扮演情景（周兵）

同“角色扮演情景（张山）”。

#### 你在讨论中的任务

你应该尽量说服大家，争取到新来的那辆帕萨特轿车。因为你的车年限与张山一样，是最长的，经常在路上发生故障，而且由于管辖的范围比较大，时间经常花在路上，去年你跑的里程数是部门中最高的，所以从这两个方面来讲，你最应得到新车。

注意：在讨论中，一定要按既定的角色行事，让自己感觉你的态度就是角色的态度。

### 角色扮演情景（李明）

同“角色扮演情景（张山）”。

#### 你在讨论中的任务

你应该尽量说服大家，争取到新来的那辆帕萨特轿车。因为你的车使用年限比较长，车况不好，而你销售的区域在本市经济发展水平最低，销售难度最大，这就更需要你多跑一些地方，所以你最应得到新车。

注意：在讨论中，一定要按既定的角色行事，让自己感觉你的态度就是角色的态度。

## 12.2.3 应变类角色扮演法

应变类角色扮演法，通常需要被评价者扮演管理者或领导者的角色，面对一个突发事

件，是否能镇静自若、灵活地解决问题等。

### 问题情景

假如你是某商场的总经理，有一天，你早上正忙于与客户谈生意，一个愤怒的年轻人冲进你的办公室，冲你大声嚷嚷道：“你就是张总经理吗？我昨天买了你们商场的蛋糕，我儿子吃完后腹泻不止，刚刚住进医院，如果我儿子有个三长两短，我决不会饶过你……”然后他又一大段抱怨，如质量不好、不卫生、要求巨额赔款等。

### 被评价者的任务

被评价者需要处理顾客的抱怨，尽量使商场的名誉和经济损失最小，而又能让客户满意，时间为20分钟。

## 12.3 角色扮演法的实施

### 12.3.1 角色扮演法的操作过程

#### 1. 事前的充分准备

1) 角色扮演前要做好周密的计划，每个细节都要考虑周全，包括座位的安排、道具的准备，等等。

2) 对主试者的合作者进行专门培训，包括在角色扮演中讲什么话，做什么反应，都要规范化，在每个被评价者面前要做到基本统一。

3) 编制评分标准，主要看被评价者的职业素质和实际能力，而不是看其扮演的角色像不像，是不是有演戏的能力。

#### 2. 正式操作实施

当一切准备就绪后，角色扮演就可以进入实施阶段了。这里以沟通类的角色扮演法为例，说明角色扮演的操作实施步骤。

##### (1) 位置安排

一对一沟通的位置安排以平等为好，这样更有利于沟通的顺利进行。两个人可以面对面相视而坐，相距半米到一米即可，也可以在两个人之间放一张桌子。另外，被评价者须面对考官而坐，以便于考官进行观察和评价。

##### (2) 沟通的进行

在沟通中，被评价者往往充当积极主动的角色，也就是说，被评价者是沟通的发起者，其职位也往往比面谈对象高，如被评价者为办公室主任，而面谈对象可能是其下属。所以，面谈的话题和气氛都由被评价者来控制，面谈开始时由被评价者先发话，面谈结束也由被评价者来决定。

主试者和考官在角色扮演整个过程中不给扮演者任何指导和干涉。

### （3）沟通的时间

沟通的时间通常为 15~30 分钟，时间太短了不容易考察出被评价者的工作胜任力，而时间长了人力成本又太高。

角色扮演的时间一旦超过，不论扮演任务是否完成，主试者必须宣布结束。一则表示对所有的被评价者公平；二则角色扮演的评价主要看其过程中的行为表现，而不是最终的结果如何。

### 3. 考官们对被评价者进行观察和记录

在整个沟通过程中，考官需要自始至终地观察被评价者的行为表现，并记录被评价者所说的话（必须是原话，怎么说就怎么记）和所表现出来的行为，包括手势、坐姿、表情变化，等等。记录语气要客观，记录的内容要详细，不要进行不成熟的评论，主要是进行客观的观察。

## 12.3.2 角色扮演法的操作案例

下面是一个角色扮演实例，以此说明角色扮演的操作实施步骤。

### 第一步 对参加角色扮演的人员提出要求

首先，主试者必须向参加角色扮演的被评价者和合作者提出要求，一般须强调以下几个方面的问题：

- 强调在练习中扮演者要暂时忘掉自己原来的姓名和身份，在理解角色的基础上，以角色的身份和处境来行动；
- 假定考官所提供的有关角色的背景都是真实的、不容置疑的；
- 在角色扮演过程中，不要偏离案例的主题；
- 角色扮演中，被评价者不得向主试者和考官进行任何提问。

### 第二步 参加角色扮演的人员阅读角色说明

#### 被评价者的角色

**情景：**通过竞争上岗，你成功地竞聘上了某知名电信公司的人力资源部经理，以后人们不再叫你“小张”而改称为“张经理”，但原来的人力资源部经理（王经理）却落马了。王经理在人力资源部已经担任了 5 年经理，你 3 年前进入公司后一直在他手下工作。王经理工作经验丰富，而且在培训设计、薪酬管理和绩效考核方面都有一些创新性的思路。他唯一的不足就是在公司的人际关系方面比较紧张，这可能是他此次竞聘失败的主要原因。

你所主管的人力资源部具有人手少、任务重的特点，为此，你现在最明智的做法是能让王经理继续留在本部门工作，但你最大的担心是王经理自己可能不会打算继续干下去了。为此，你准备就此问题与他进行一次面谈。

**你的任务：**通过 15 分钟的面谈，千方百计地说服王经理继续留在本部门工作。所以这次面谈对你来说是很重要的。

### 主试者合作者的角色

**情景：**5年来，你一直担任某知名电信公司的人力资源部经理，但在此次全员竞争上岗中，你却意外地落选了，而你的手下小张却竞聘上了人力资源部经理，这事令你非常痛苦，自己毕竟才38岁，以后还怎么工作呀！为此，你这几天心情很难受，心理上很不平衡：自己对工作兢兢业业，经验丰富，工作能力也很强，只是在人际关系方面有些紧张，因为工作而得罪了一些人。

本部门的新任经理小张想请你过一会儿与他聊聊，你估计他很可能要你继续留在本部门工作，毕竟你对此项工作很熟，但这是你所难以接受的，昔日的下属成了今日的上司，脸面往哪儿放？

**你的任务：**在15分钟的面谈中，无论如何不能继续留在此部门工作，但你也不想得罪这位新任的经理。所以，你的任务是在面谈中，要尽量让经理理解你，换到其他部门去工作。

#### 第三步 参加角色扮演的人员进入现场沟通

当事人在理解自己的角色及其处境和任务后，双方进入现场开始正式沟通，时间为15分钟，在整个过程中完全由角色扮演者自行操作实施。

#### 第四步 考官的行为观察

在角色扮演过程中，考官要仔细观察各个角色（特别是被评价者）的过程行为，观察他是怎么去与人力资源部经理（王经理）进行沟通的，当对方不能认同他的决定时他采取何种方法去说服对方，等等。下面给出一些实际记录的样例。

- 在沟通中他注意站在对方的立场上考虑问题，提示对方去别的部门也没有什么好处，如工作不熟、闲暇时间更少；
- 当他发现用理性的方法无法说服对方时，他使用了“以情动人”的方式，提出看在多年的交情上，把自己扶上马后再“送一程”；
- 在整个沟通过程中，他自始至终都用“您”来称呼对方，从说话的语调到表达方式都很谦和。

#### 第五步 考官的评价

考官对照评价指标，对被评价者的胜任力进行评价，这里以被评价者的沟通意识和沟通技能为例，说明其评价指标。

- 采用问题取向的以及非人取向的陈述，也就是说，行为参照和事件特征，而不是个人的观点。
- 不采用破坏的方法而承认对方的真实感受，实现沟通和谐。
- 采用描述而非评估性的陈述。客观地描述所发生的事情，描述你对它们的反应和它们的客观结果，提出能够接受的选择项。
- 采用承认别人重要性和唯一性的有效化的陈述；通过平等和灵活的陈述表达你对这个关系的投入；促进双向的交互改变；在指出不同点或消极特征之前确定相同点和

积极的特征。

- 采用具体的而非笼统的（非此即彼的，黑或白的）陈述；采用限定语，顾及更精细的等级，关注能够控制的事情。
- 使用有联系的陈述，与先前所说的内容平滑过渡；确保所有人有平等的发言机会；不要停顿过长时间；不要完全控制话题；承认先前所说的内容。
- 认同你自己的陈述；使用与个人有关的词语（“我”），而不是与个人无关的词语（“他们”）。
- 支持性聆听：除了对反射反应之外，依据你是给别人进行指导还是咨询，而对别人的陈述采用各种的反应。

## 12.4 角色扮演法的结果评定

### 12.4.1 结果评定过程

角色扮演法的结果评定大致分为以下几个步骤。

#### 1. 评价前的准备

在评价之前，考官首先需要阅读和领会每项胜任力的一般定义，然后将这些胜任力分解为一系列具体的组成内容，最后再进一步细化为行为指标，即人们所说所做的可观察到的各项单一内容，被视为构成某项胜任力的具体方面。

#### 2. 将角色扮演中观察到的行为归类到相应的胜任力指标中

观察以后，考官需要重新阅读模拟面谈期间所做的笔记，并对被评价者所做的事和所说的话进行分析，归结到最基本的行为指标中去。如果有些行为和要素没有关系，就应该剔除。比如，对于沟通能力来说，可能会在角色扮演的记录中寻求如下行为指标。

##### （1）表达和倾听能力

正面证据：清晰表述××问题，赢得认可

负面证据：两次打断对方说话

##### （2）非言语行为

正面证据：点头、微笑

负面证据：眼神游离（眼睛停在书桌上）

##### （3）有反馈

对方说了××之后……

#### 3. 考官们就每种胜任力给被评价者的表现评分

在此基础上，对照各种胜任力的定义及其行为指标，根据被评价者的具体行为表现，对被评价者的每种胜任力进行评分。如果一种胜任力的正面证据很多，负面证据很少，那自然就得高分，反之则得低分。以沟通能力为例，假如我们得到如下的行为指标：

(1) 表达和倾听能力

能清晰表述××问题，直到对方完全理解为止；  
在对方表达观点时，一直认真倾听，对没听明白的××问题能通过追问来澄清。

(2) 非言语行为

在对方讲话时，眼睛一直平视对方，并不时地点头。

(3) 有反馈

对方询问××问题之后，他冷静而客观地做了回复……

显然，这个被评价者的沟通能力是比较高的，如果以五点量表来评价，可以评为4以上。一般地，评价等级与评价依据之间有如表12-2所示的对应关系。

表 12-2 评价等级与评价依据的对应关系

等 级	评价依据
5	所有内容都表现出来
4	多数内容都表现出来
3	内容中等程度表现出来
2	少数内容表现出来
1	很少内容表现出来
0	根本不存在表现出来的机会

4. 考官们讨论确定最终评价结果

给行为打分以后，每一位考官对所有信息进行汇总，形成报告，然后才考虑下一位参加者。每位考官要宣读事先写好的报告，报告对被评价者在测评中的行为做一个简单的介绍，并介绍对要素的评分和有关的各项行为。在报告时其他的主试者可以提出问题，进行讨论。当每一位主试者都报告完毕，大家进行了初步讨论以后，每位主试者可以根据讨论的内容、评分的客观标准，以及自己观察到的行为，重新给被评价者打分。讨论直到达成一致的意见，这个得分就是该被评价者在角色扮演的总得分。

有时，各位考官的评分刚开始就比较一致，在这种情况下也可以采用统计法来计算被评价者的胜任力得分。

12.4.2 角色扮演法的测评要素

1. 判断决策能力

判断决策能力是指在对现有信息、观点或方案进行综合比较的基础上，做出决断的能力。

(1) 判断决策能力的观察评价

- 信息的获取与利用；
- 分析问题的条理性、逻辑性；



- 决策的风险意识;
- 决策的果断性。

#### (2) 评分标准

高(8~10分): 能对不同观点进行分析比较, 考虑全面; 能够清楚区分不同观点或方案之间的本质差异, 迅速找出它们的优劣之处, 在此基础上做出判断决策; 条理清晰、逻辑性强; 决策时敢于承担风险; 能果断地做出判断并做出决定; 能运用令人信服的论据说服别人接受决定。

中(4~7分): 能有意识地比较不同的观点, 但考虑不够全面; 不能抓住不同观点或方案之间的本质差异; 判断时能照顾不同的观点, 但不能够果断做出决策。做出决定后不能很好地去说服别人。

低(0~3分): 固执己见, 考虑不周全, 思维狭隘。做决定时优柔寡断, 人云亦云。

### 2. 沟通能力

沟通能力是指能够准确表达自己的意思, 同时能够准确理解他人所说的话, 并做出适当反馈的能力。

#### (1) 观察评价要点

- 观点表达的清晰性;
- 说服别人认可、接受自己的观点;
- 倾听他人的发言;
- 对他人的发言给予认可和评价(反馈)。

#### (2) 评分标准

高(8~10分): 清楚地表达自己的观点, 并能有效地引起他人的注意, 能够根据他人的回应来调整自己的发言, 愿意与不同意见进行交流。认真倾听他人的发言, 并用表情、视线或其他方式对对方的观点做出回应, 能准确地把握对方的主要意思。对没有听清楚的话能够进行确认或给予反馈。

中(4~7分): 比较清楚地陈述自己的观点, 能注意到他人的反应, 很少注意与不同意见进行交流。能够认真地听他人发言, 但很少给予反馈。

低(0~3分): 不能清楚、简洁地表达自己的观点。只顾自己发言, 很少在意他人的反应, 不主动与他人进行交流。他人发言时东张西望, 或者与他人小声议论。对他人的发言很少给予反馈。

### 3. 组织协调能力

组织协调能力是指能积极主动地引导活动, 调配资源, 容纳他人的不同意见, 处理好与他人的关系。

#### (1) 观察评价要点

- 参与活动(讨论)的主动性;

- 控制引导活动的能力；
- 以理服人及协调不同意见的能力；
- 容纳不同意见、综合提炼同类观点的能力。

#### （2）评分标准

高（8~10分）：能主动有效地控制活动（讨论）的进程，调节活动（讨论）气氛，自然成为活动的主持者。善于对不同观点进行总结提炼，能进行阶段性的总结，协调不同的意见。

中（4~7分）：能注意到活动的进展状况，并适当提醒他人。能在一定程度上对他人的观点进行总结。

低（0~3分）：经常谈论与活动无关的话题或从事与活动无关的事，经常打断他人的发言，自我意识强烈。缺乏引导、控制活动进展的能力。

### 4. 团队合作能力

团队合作能力是指具有团队意识，遇事能从团队利益的高度出发，与其他成员共同协作，为实现团队目标做贡献。

#### （1）观察评价要点

- 团队合作意识：是否意识到参加测评的小组成员是一个团队（有共同的目标和任务）；
- 团队合作行为：具体体现出的团队合作行为。

#### （2）评分标准

高（8~10分）：有强烈的团队意识，通过语言或其他信息向其他成员传达“我们是一个团队，是一个整体”等思想；诚实、谦虚，注意通过自身的言行获取他人的信任与支持；尊重他人，信任他人，并积极寻找其他成员的优良品质；能够有效地与各种各样的人合作，使得大家都能够各尽其力为团队做贡献。

中（4~7分）：能够意识到参加测评的成员是一个团队，但缺乏主动与他人合作的意识；在团队成员的要求下能协助他人工作，但缺乏技巧。

低（0~3分）：个人意识强，缺乏团队概念；不太信任他人，不愿意寻求与他人的合作，也不愿协助他人工作。

### 5. 角色适应能力

角色适应能力是指对角色的认知到位，并在此基础上表现出与角色相一致的语言和行为。

#### （1）观察评价要点

- 角色的认知：是否有角色意识？是否清楚角色的基本要求？
- 角色的适应：语言、行为表现是否与角色的要求相一致。

#### （2）评分标准

高（8~10分）：对要求自己承担的工作角色有清楚的认知，能恰当地进行角色定位，

按照角色的要求参与活动；语言、行为表现与角色的要求一致。

中（4~7分）：对角色的要求有一定的认知，大体上能按照角色的要求行事。有两三次角色错位的现象。

低（0~3分）：对角色缺乏基本认知，不能按照角色的要求行事，经常出现角色错位或根本没有角色定位。

### 12.4.3 注意控制影响评价过程的误差

在角色扮演练习的评价中，各种因素会影响考官对被评价者的客观评价，主要影响因素如下。

#### 1. 轻易判断

许多考官在角色扮演刚刚开始的时候，就对被评价者形成了一种印象，甚至对被评价者定性地下了结论，认为这个人不错，那个人估计不行，等等。国外有研究表明，许多考官在角色扮演真正开始前，已对被评价者形成了最初的印象，特别是考官刚见到被评价者时产生的印象，这对结果评定有着十分重要的影响。

考官的这种轻易判断是普遍存在的一种错误倾向，它使得角色扮演过程成为被评价者验证自己的判断的过程，考官在后续的评价中会自觉不自觉地去寻找信息来支持自己的判断。特别是当考官对被评价者形成不良印象后，那么根据心理学的原理，被评价者要改变这种印象将是很困难的。显然，角色扮演中考官的这种错误倾向破坏了测评本身的意义及其公平性。为此，考官在事前一定要保持开放的思想，摒弃一切成见，将被评价者的行为表现作为评价的唯一证据。

#### 2. 光环效应（晕轮效应）

考官评价中的光环效应又称晕轮效应，指考官对被评价者某个方面的印象扩展到了其所有的方面，也就是说，如果考官发现了被评价者在某一个方面的优点，那么就像给这个人套上一个光环一样，就会认为他在所有的方面都是好的。同样地，如果考官发现被评价者的某个方面差，可能就认为其所有的方面都差。光环效应是考官在角色扮演练习中很容易犯的错误。我们之所以要对被评价者实行分要素评价，是因为人各有所长，各有所短。一个被评价者可能思维表达能力很强，但组织协调能力不大行；另一位被评价者可能相反。所以要客观地考察被评价者的相关素质，必须对各种不同的测评要素进行分别评价，而光环效应则减弱了分要素评定的作用，使得各要素的评价间关联性增强。

在测评实践中，要降低光环效应的影响，仅仅给考官说明光环效应的内涵及其不良影响是不够的。有一次，笔者曾经在角色扮演前对一批考官进行了培训，其中特别提醒他们要注意评定中的光环效应，可他们最终的评价结果还是表现出明显的光环效应。实践证明，要有效地控制光环效应，事先一定要进行评价练习，并通过结果反馈让考官去控制这种效应。

### 3. 相对比较

所谓相对比较，就是在被评价者之间进行比较，而不是将被评价者与评价标准进行比较。这也是考官常犯的一个错误。测评要将具有职位胜任特征的被评价者选拔出来，所以考官评定中必须对照评价标准。如果在被评价者之间进行相对比较，那么考官评价结果容易扭曲。比如，假定上午进行角色扮演的被评价者总体素质比较高，那么可能对一个素质一般的被评价者的评价就会比较低，容易低估；而如果下午进行角色扮演的被评价者总体素质较差，那么对一个素质一般的被评价者评价就会比较高，容易高估。由此可见，同一个人不同群体中进行角色扮演，结果差异可能很大，显得缺乏客观标准。所以，在角色扮演评价实践中要尽量控制相对比较的倾向。

### 4. 评价性格而非胜任力

在角色扮演中，考官有时会犯这样的错误，即不联系工作去评价被评价者是否具备相关的胜任力，而去评价被评价者的性格特征。比如，某被评价者在角色扮演中说话不多，考官就评价其性格内向，甚至由此推断此人不适合从事管理工作。正确的做法是评价事先拟定的胜任力，也许此人在沟通中的积极主动性不够，但决策判断能力并不弱。

### 5. 定型

所谓定型，是指考官根据自己的经历，将被评价者归为自己头脑中某种“类型”的人，并据此进行评价。比如，某被评价者在角色扮演开始时，为了给考官留下良好的印象，积极主动地与主试者的合作者进行沟通，声音响亮、面部表情丰富……这时某位考官以前可能遇到过类似的人，从心理上讨厌这类人，认为这种人很“虚伪”，这就意味着，角色扮演开始不久，这位考官就给被评价者判了“死刑”，不可能给他什么好的评价。

### 6. 情绪效应

情绪效应是指考官将个人情绪带入到角色扮演的评价中，影响评价的客观性。考官情绪对角色扮演的评价影响主要表现在以下两个方面。

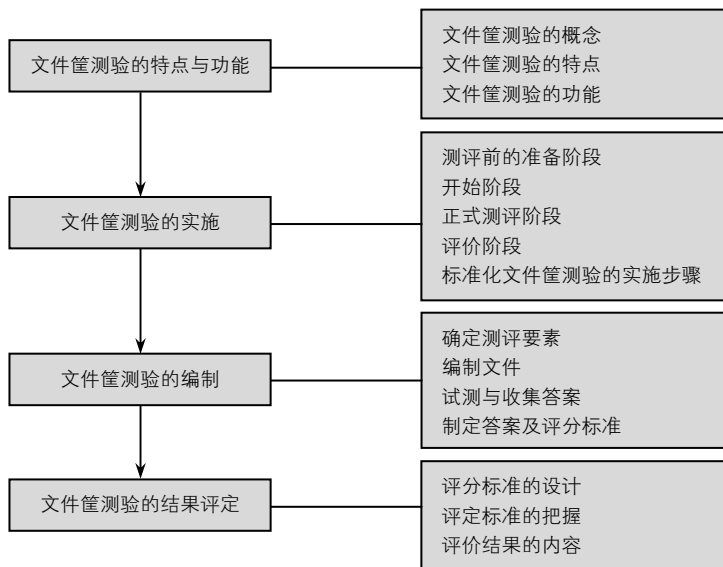
1) 当考官心情高兴时，工作起来有干劲，思维敏捷，注意力集中，评价认真细致；而当其心情烦闷时，不仅注意力分散，评分随意粗率，有时甚至借评分来发泄心中的不快。

2) 当考官烦躁不安时，他们满眼看到的都是缺陷、错误，不容易看到被评价者的长处，因而评分会偏低；而如果心情较好，则在评分中就会不自觉地对错误表示宽容，评分就会偏高。从而评分宽严失当，失去客观性。

## 文件筐测验

当前，在管理人员招聘和竞争上岗中，文件筐测验作为一种测评技术已经得到越来越广泛的应用。在国外，文件筐测验是评价中、高层管理人员的重要测评工具，也是评价中心技术中应用最多的一种情景模拟测试手段。文件筐测验是一种信度和效度都比较高的测评手段，可用于领导干部和管理人员的选拔、考核以及培训中。

### 本章导航



### 13.1 文件筐测验的特点与功能

#### 美国电报电话公司应用“文件筐测验”评估管理人员

第二次世界大战期间，美国情报机构在向纳粹德国派遣敌后情报员的过程中，试用情景模拟法物色可靠人选，结果大获成功。情报机构的这一“发明”刺激了商界精英的管理灵感，20世纪五六十年代，美国电报电话公司率先将该创意由“军用”转向“民用”，先后为本企业422名年轻经理人实行了一种别具一格的、以工作情景模拟为核心的测验。该测验重点评估管理人员的知识、技能、价值观和个人职业追求，同样取得了轰动性成果，这其中就包括被称为“管理者实战演习”的“文件筐测验”。

在美国，除了电报电话公司外，包括福特汽车、通用电气在内的1000多家知名企业均将文件筐测验作为企业管理人员选拔、测评的重要手段。

任何测评方法都有其独特功能，因为每种测评方法的特点不同，它们往往适合于测量不同的测量要素。通常来说，某一种测评手段总是适合于测量某些要素，而对另一些要素的测量效果较差，比如，文件筐测验法能有效地测量计划、决策和授权等方面的能力；而无领导小组讨论更适合测量沟通、人际合作等方面的技能。就测量对象的层次来说，文件筐测验法更适宜于测量中高层管理者；而工作取样法更适合于测量基层管理者和工人。在实践中，我们一定要注意每种测评方法的独特功能，这样才能起到事半功倍的效果。

#### 13.1.1 文件筐测验的概念

文件筐测验又称为公文处理测验，在这项测验中，应试者通常扮演某一管理者或领导者的角色，处理一系列信函或文稿，包括通知、报告、电话记录、办公室的备忘录，等等。这些材料通常都放在办公桌的文件筐内，文件筐测验因此而得名。材料的具体内容因应试者拟任职位的要求不同而不同。例如，如果是选拔科级职位的人员，问题可能仅涉及理解并遵循上级指示，安排日常事务性工作，协调和执行等任务；而对于一个局级职位的应试者，问题可能涉及很广，诸如人事安排、财政支出与控制、组织机构的调整、公共关系等。所有这些信函与文稿都要求应试者写出处理意见或做出决定，公文的数量可多可少，一般不少于10份，不多于30份，同时要给予一定的时间限制，以使应试者产生一定的心理压力，如必须在赶飞机以前或参加一个重要的会议前做完，通常要在1~3小时内把这些公文处理完毕（美国电话电报公司要求3小时内处理25件公文）。在处理的过程中一般没有其他人的协助，情景要使应试者能单独工作（如在星期天或晚上），这样，就必须通过书面表达而不用电话。但在人员允许的情况下也可以派一个秘书或助手供应试者吩咐调遣，在对应试者进行评价时也将他使用这个助手的情况作为一个评价的指标。有时在应试者处理完

这些材料后,评价者还要对其进行采访,要求说明为什么要这样处理,对于不清楚的地方,评价者要予以澄清。

在西方高级管理人员和官员的选拔中,测量管理能力最有效的方法是评价中心技术,这种技术把应试者置于一系列模拟的工作情景中,由组织内部的高级管理者和外部的心理学家组成评价小组,采用纸笔测验、结构化面试和情景模拟技术等多种测评手段,以考察应试者的各种能力或预测其潜能。评价中心的预测效度是现有各种测评方法中最高的,而文件筐测验是评价中心中用得最多的一种测评形式,1990年西方的一项调查表明,文件筐测验的使用频率高达81%。文件筐测验已成为测量高级管理人员和官员实际工作能力的有效手段。

### 13.1.2 文件筐测验的特点

文件筐测验把应试者置于模拟的工作情景中去完成一系列工作,与通常的纸笔测验相比,显得生动而不呆板,较能反映应试者的真实能力水平;与结构化面试、无领导小组讨论等其他测评技术相比,它提供给应试者的背景信息和测验材料和应试者的作答都是以书面形式完成、实现的,这一方面是考虑到应试者在日常工作中接触和处理大量文件的需要,而且也为每一位应试者提供了条件和机会相等的情景。文件筐测验可以同时大批量的应试者进行测试,这也是其他情景测验所无法比拟的。可以说,文件筐测验兼备了情景模拟技术和纸笔测验的优点。

#### 1. 文件筐测验的优点

与结构化面试等方法相比,文件筐测验具有以下几个方面的优点。

1) 测评情景具有很高的仿真性。文件筐测验的一个最大特点是测评的情景与实际工作情景很相似,应试者并非角色扮演,或回答说应该怎么做,而是他们实际的工作情况。由于这一特点,应试者在文件筐作业中会非常投入,就好像他们已经在相应的岗位上工作一样。从这方面来说,文件筐测验本质上是工作情景的浓缩和模拟,只是操作实施上做了特别的设计。

2) 考察的内容范围广。在文件筐作业中,测评应试者的依据是文件处理的方式和理由,是静态的思维结果。因此,除了必须通过实际操作动态过程才能体现的要素外,任何背景知识、业务知识、操作经验以及能力要素都可以包含于文件之中。文件的内容和种类可以多种多样,通常包括来自多个部门(或多人)的信函、报告与请示,文件材料涉及政策法规、人事、财务、公共关系等组织中方方面面的事务,从而可以考察应试者对多方面管理业务的整体运作能力。正因为这样,此技术能对高层主管进行较为全面客观的评价。

3) 开放性强。在文件筐作业中,应试者作答的自由度很高,主动发挥的空间很大。应试者面对的并非封闭的试题,而是可以灵活处理的各种开放性问题。

4) 操作实施比较简便。文件筐测验法只要求应试者对各种书面材料(包括背景信息和测验材料)进行处理,不涉及人与人之间复杂的互动行为,应试者的作答也是以书面形式

完成的。所以相对于结构化面试、无领导小组讨论来说，此技术的操作实施比较简便，评价者只需经过一定的培训即可胜任。

5) 具有较高的效度。由于测评方式与拟任工作的相似性很高，测评结果可以很好地预测应试者未来的绩效。西方有研究者观察了 51 人的工作实绩后发现，工作实绩与文件筐测验之间的相关度高达 0.42；还有人发现文件筐测验的绩效与日后三年内的晋升之间的相关度为 0.32。

## 2. 文件筐测验的缺点

任何具体测评手段都有其局限性，文件筐测验也不例外。

首先，由于文件筐测验实施中评价者与应试者之间通常没有互动的交流，所以此法难以测量应试者口头沟通、人际协调等方面的实际能力。

其次，要编制一个好的文件筐测验很不容易，它不仅需要编制者具有一定的相关工作经验和丰富的测量学知识，而且要花费大量的时间和精力。通常，编制一个比较规范有效的文件筐测验要花一个月以上的时间，费用也比较高。

最后，文件筐测验的评价很难，一个文件的处理，对于不同的组织往往具有不同的评价标准，因为机构性质和价值理念等因素的不同，文件处理的标准就会有差别。同时不同评分者之间的一致性也难以保证，这在一定程度上影响了此方法独特性的充分发挥。鉴于此，文件筐测验结果的评价应有专家指导，否则会由于评价尺度把握不准而无法取得好的效果，而在具体实践中专家并不容易请到。因此，这就使得文件筐测验很难大规模推广使用，西方一般也只在选拔高级管理人员和高级官员时才使用此方法。

### 13.1.3 文件筐测验的功能

由于文件筐测验可以将管理情景中可能遇到的各种典型问题抽取出来，以书面的形式让应试者来处理，所以它可以考察应试者多方面的管理能力，特别是计划能力、分析和判断问题的能力、给下属布置工作并进行指导和监督的能力、决策能力等可以得到很有效地测量。从业务方面来说，文件筐测验可以考察应试者在财务、人事、行政、市场等多方面的业务运作能力。同时由于与其他面试方法相比，此方法提供给应试者的测验材料和作答都是以书面形式来实现的，所以还能有效地测量应试者的写作能力。另外，文件筐测验不仅可以用来挑选出有管理潜力的应试者，而且可以有效地训练应试者的计划、授权、时间管理、决策等方面的管理能力。西方有研究表明，文件筐测验的结果与培训成功间的相关度达 0.18 ~ 0.36 (Borman, 1982)。由于文件筐测验与实际工作情景很相近，所以经过文件筐测验培训后的管理者可以在很大程度上提高其工作技能。

## 13.2 文件筐测验的实施

文件筐测验的实施步骤包括测评前的准备阶段、开始阶段、正式测评阶段和评价阶段，



各个阶段都有一些特定的要求，任何环节出了问题，其他环节都难以弥补。所以在实施时，必须严格按照要求对所有的应试者进行施测，以保证测量的标准化和公平性。本节前四部分对非标准化文件筐测验的实施步骤进行了详细说明，第 5 部分则专门针对标准化文件筐测验的操作实施进行了说明。

### 13.2.1 测评前的准备阶段

测评前的准备工作如何是文件筐测验能否顺利实施的关键。测评前的准备工作范围很广，包括指导语的设计、各种材料的准备、测试场地的安排等，只有将这些工作做得周到细致，才能确保实施质量。

#### 1. 要有清楚、详细的指导语

指导语要说明应试者在文件筐测验中的任务与有关要求，文字应该通俗易懂，以保证每个应试者都能准确无误地理解测验要求。一个典型的指导语可能是这样的：

这是一个文件筐测验，在这项测验中，你将作为一个特定的管理者，在两小时的时间里处理一系列文件、电话记录、办公室的备忘录，等等。

这里为你准备了你今天需要处理的全部资料，放在办公桌的塑料文件袋里。

在测验中你需要使用以下工具：一本答题纸、有关背景材料、文件袋中的测验材料、铅笔、计算器。

请不要在文件袋中的测验材料上写任何东西，所有的问题处理都写在答题纸上。我们只对答题纸上的作答进行计分，在其他任何地方的答题将不予考虑。

在测试期间，为了不影响你的成绩，请关闭手机。

大家都听明白了吗？有问题的请举手……（若有问题，则加以解释；若没问题，则继续。）

#### 2. 测验材料充分而逼真

测验材料包括两类，即提供给应试者的背景材料和待处理的各种测验资料。

1) 背景材料：一般包括应试者的特定身份、工作职能和组织机构等具体的情景设计，背景材料的多少随测验材料而定，其核心目的是为应试者处理文件筐测验中的各种问题提供一个背景情况，以保证应试者有足够的背景信息可以参照。

2) 各种测验资料：包括信函、报告、请示、备忘录等。这些材料事先放在桌子上的文件袋里。为了突出文件筐测验的“逼真性”，上述文件可以用多种方式来呈现，如不同的文件用不同规格和大小的纸张来呈现，文件内容可以既有打印稿又有手写稿，有些文件上甚至可以写上多位主管的批示，以表示文件已在多位主管中传阅过。

#### 3. 合理设计答题纸

答题纸专供应试者对材料写处理意见或回答指定的问题，是应试者唯一能在其上写答案的地方，评分时只对答题纸上的内容进行评分。

给每个应试者的测验材料和答题纸事先要编上序号，实施前要注意清点核对。答题纸

一般由三部分内容组成：一是应试者编号、姓名、应聘职位、文件序号；二是处理意见或处理措施、签名及处理时间；三是处理理由。（见表 13-1）文件序号只是文件的标识顺序，通常可以由易到难，但不代表处理的顺序，应允许应试者根据轻重缓急调整顺序，只要给所有应试者的文件顺序相同即可，以示公正。在某些特殊情况下，要应试者就某个问题写一个报告，此时得另加上几页空白答题纸。

表 13-1 文件筐测验答题纸示例

应试者编号		应试者姓名	
应聘职位		文件序号	
处理意见一：		处理理由：	
处理意见二：		处理理由：	

4. 事先要编制好评分标准

根据各测评要素的定义，结合具体的测验试题，给出各要素的评分标准，必要时可给出好、中、差三种情况的作答特征描述。

5. 事先安排一个尽可能与真实情景相似的环境

文件筐测验除了要求环境安静、空气新鲜、采光好等条件外，最好能使测试环境与真实情景相似，至少应保证每个测试者有一张桌子和必要的办公用具，由于要处理大量的公文，桌面要足够大。应试者之间的距离也应远一些，以免相互干扰。为了保密和公平，最好所有的应试者在同一时间内完成文件筐测验的处理。

13.2.2 开始阶段

在文件筐测验正式实施前，主试者要把测验指导语从头到尾念一遍，并对测验要求做一简要介绍，同时强调有关注意事项。当应试者对测验指导语完全理解后，每位应试者才可以开始阅读有关背景材料，即应试者的身份和一个假定的时间与情景，通常包括工作职能说明、组织机构表、工作描述和部分工作计划等，阅读时间的长短随背景材料的多少而定，一般有 10 分钟就足够了。这里的关键是让应试者尽快进入情景，明确自己的角色，以便正式开始作答测验。应试者在这个阶段有任何不清楚的问题可以向主考官提问。下面给出某公司选拔一位副总裁的文件筐测验背景材料的样例。

今天是 2007 年 12 月 7 日，你将有机会在以下两小时中担任 TQC 公司的执行副总裁。由于公司总裁 12 月 4 日去国外考察，预期一个月左右，因此，你在这段时间里要全权处理公司的一切事务。

TQC 公司自 1999 年创办以来，白手起家，从一个民办小公司发展成为今天拥有 5 家分公司、3 家海外投资公司、员工 5 000 多人的现代化高科技大型企业。其产品行销全国，并已打入国际市场。

公司的机构设置（见图 13-1）：总裁有四位，一正三副，下设 9 个部门，它们分别是研发部、计划部、生产部、营销部、客户部、采购部、企划部、财务部、人力资源部。每位副总裁各管 3 个部门。

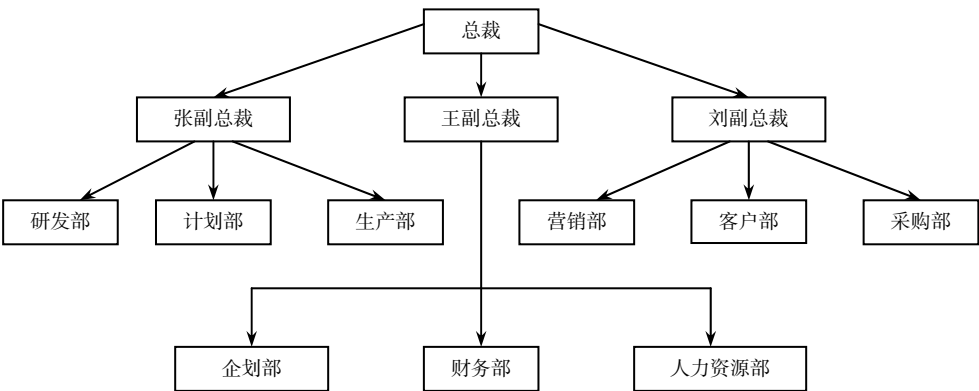


图 13-1 TQC 公司的机构设置

你所担任的王副总裁这个角色，毕业于清华大学计算机系，并获得北大光华管理学院工商管理硕士学位，自公司初创时就立下了汗马功劳，先后担任过研发部经理、企划部经理，担任公司副总裁也已有五年。

现在是上午 9 点。在处理完一般的工作安排之后，来到你的办公室。秘书已将今天需要处理的文件整理成册，并放在你的办公桌上。你必须在两小时内处理完所有文件中的问题，因为 11 点在会议室还有一个重要会议由你主持。很抱歉，由于电话线路维修，你在处理文件过程中，没有办法与外界通话，所以，需要你以文件、备忘录或便条的形式将所有文件的处理意见、方法写出来，并把每个文件的处理理由也写出来（请将处理意见写在专用的答题纸上面）。记住：你被大家称为“王副总”。

现在可以开始工作了，祝你顺利。

为确保应试者理解指导语和有关背景信息，有时在应试者看完材料后还要他完成一个测验（见表 13-2），特别是在文化水平比较低的群体中，这样做是很有必要的。

表 13-2 指导语和背景信息测验示例

应试者编号	应试者姓名	应聘职位
指导语和背景信息测验题：		
1. 文件必须在两小时之内处理完。		
A. 是	B. 否	

2. 有什么不清楚的地方，你可以打电话请示公司总裁。  
A. 是                                  B. 否
3. 对文件的处理全部写在相应的文件上。  
A. 是                                  B. 否
4. 对文件的处理有时候凭直觉，不一定非要说出理由不可。  
A. 是                                  B. 否
5. 你所在的公司下设9个部门。  
A. 是                                  B. 否
6. 你将代理总裁全权处理所有的文件。  
A. 是                                  B. 否

(答案: A,B,B,B,A,A)

(如自己的回答与答案不符,请对照指导语检查。)

### 13.2.3 正式测评阶段

通常需要两小时左右的时间，为保证公平性，在正式测评前，应试者不得翻看测验材料。应试者对文件的处理意见或答案都要写在答题纸上，除非评价中心测评的总体设计中设定，应试者一般需要独立工作，没有机会与外界进行其他方式的交流。应试者在这个阶段有任何问题，都不得向主考官进行提问。测评结束时，应试者必须同时停笔，但可以提醒他们检查一下是否在每一页答题纸上写上了应试者编号。对于提前做完的应试者，不要让他们离开考场，因为下一个阶段考官可能还会对应试者进行必要的追问。还拿某公司选拔副总裁的例子来说，文件筐测验中可能会有以下这样一些文件。

【文件一】

王副总：

这是刚才营销部副经理范近提交的辞职报告，他表示本周完成移交工作之后就离开公司。您看如何处理？

秘书 文海民  
2011年12月6日

# 辞职报告

我来公司四年，在公司有关领导的信任和支持下，于去年 5 月开始担任营销部的副经理，工作自谓尽心尽职，公司的营销业绩也有了显著的进步，公司也因此于去年年底重奖了我。部门经理可能觉得我能干，就让我分管工作最难开展的区域，这倒没什么，可近半年来，我经常感到部门内很多人不配合我的工作，甚至在背后给我拆台，这样下去不论对公司还是对我自己来说都是很不利，我也感到很郁闷，所以想换个工作环境。

我已做好了移交工作的准备，如果由于我的辞职给公司及您本人带来不便，那么请您

接受我诚挚的歉意。

营销部 范近  
2011 年 12 月 6 日

## 【文件二】

### 关于开发新产品的报告

王副总：

开发部研制并开发了一种新产品——汽车高级自动保护系统，这是第一次向您汇报。我们定于 12 月 11 日上午 9:00~10:00 在本部二楼召开一个产品检验会，希望您务必参加。届时，美国国际专利局的官员和日本丰田汽车新产品试验部的主任都将到场。

请及时回复，便于我们做出安排。

研发部 王××  
2011 年 12 月 6 日

## 【文件三】

### 新闻采访

王副总：

今年，我公司在行业整体效益大幅度滑坡的背景下，销售额居然有较大的增长，这引起了许多媒体的关注。为此，《工商时报》记者王兵希望在 2011 年 12 月 11 日上午采访您。这一报道对我公司的宣传很重要，我们希望该报能用较大的篇幅报道我公司新产品的有关情况，但记者认为这要根据对您的采访结果来决定。

您是否安排采访，请批示。

营销部 温××  
2011 年 12 月 5 日

## 【文件四】

### 客户需求

王副总：

我们客户部上周收到一封信，内容摘要如下：“作为贵公司的用户，我们急需 100 台 TJX-2000 微型电路系统，须在明年 1 月 10 日以前交货。鉴于贵公司的信誉及和我们的长期合作关系，恳请给以最大的帮助，万分感谢。望复！”从信中可以看出用户的需要。这种计算机的生产周期是三十天。要满足需求，我们需要动员相关部门全力协作，具体涉及的部门有：生产部、采购部、财务部和营销部。此事如何处理，请批示安排。

客户部 金××  
2011 年 12 月 6 日

### 【文件五】

王副总：

现呈报给您周正中的辞职报告。他是公司研发部的业务骨干和重点培养对象。

人员流动性大始终是困扰我公司发展和经济效益的重大问题。根据最近3年的统计，有15%的员工工作不满1年就辞职了，25%的员工来公司工作2年内辞职，近40%的员工在公司工作3年就“跳槽”到其他同类单位。

从最近人员流动的情况来看，公司人员离职主要有以下几个方面的原因：

一是我们公司的总体人员素质比较高，许多人都具有计算机应用、微电子工程、工商管理热门专业的硕士学位，他们在国内的就业机会很多，这在客观上为他们的流动提供了可能性。

二是我们公司尽管很重视员工的培训，但员工提职的机会很少。由于公司中、高层管理人员一直很“饱和”，近两年来全公司只有14名优秀的员工被提拔到中层管理岗位，一些员工就因为看不到自己的发展希望而离开公司。

三是我们公司的薪酬不仅比外资公司低不少，而且与同类的民营企业相比也偏低。

此事您看如何处理，请批示。

人力资源部 张××

2011年12月5日

附：周正中给研发部王经理的辞职报告

### 辞职报告

王副总：

您好！

首先衷心地感谢您对我的重视和培养，在公司工作的近两年时间里，我觉得自己在业务技术和管理方面都有了很大的提高。随着公司业务不断发展，我感到自己的担子越来越重，但同时也觉得自己付出的劳动与得到的回报不太相称。为此，经过慎重考虑，我决定离开本公司，去寻求一个更适合我的发展环境。

此事实在是出于无奈，请予以批准，谢谢。

研发部 周正中

2011年12月4日

### 【文件六】

### 新产品成本分析

王副总：

某企业试制成功了一种微型恒温器，这种产品市场远景很好，且竞争对手已成功地以每只800元的价格在市场上进行了销售。目前的问题是，我们的实际成本超过了标准成本很多，无法与竞争对手抗衡。请根据下面的成本报告（见表13-3）进行分析，找出成本控

制中的主要问题及对策。

表 13-3 微型恒温器的成本报告 单位：元

项 目	实际成本	标准成本
1. 直接劳动力费用	59	52
2. 直接材料费	340	194
3. 生产管理费（按直接劳动力费用的标准成本的 438%计算）	228	228
4. 生产总成本	627	474
5. 损耗费（总成本的 10%）	62.7	47.4
6. 销售与管理成本费（直接劳动力费用和生产管理费的 40%）	114.8	112
7. 总成本	804.5	633.4

财务部 李××  
2011 年 12 月 5 日

【文件七】

合作商谈

王副总：

最近，我们收到日本 PHR 公司的一个邮件，希望与我公司合作。PHR 公司是日本本田汽车公司参股的一个专业开发汽车配件的公司，公司年销售额达 40 亿美元，在全球近 10 多个国家的 30 个城市设有销售部。该公司通过我公司的网站了解到我们的情况后，对我们很感兴趣。他们认为我公司很有发展潜力，希望能与我们合作，共同开发中国的市场。为此，他们希望能与我们商谈一次，请我们尽快给予答复。下个月初，该公司副总一行 5 人要来中国考察，如果可能的话，他们希望顺便拜访我公司。此事如何回复，请批示。

企划部 张××  
2011 年 12 月 4 日

应该注意的是，应试者在处理文件时，主试者应注意对应试者进行观察，以了解他们在这种情况下是如何工作的：他们对这些公文的处理是否互有联系；他们是授权让别人来干工作，还是自己来干所有的工作；他们的紧张程度如何，等等。主试者在观察应试者行为的过程中可以适当地记录，记录的内容要详细，不要进行不成熟的评论，主要是通过客观的观察，为后面的评价提供补充信息。西方的实践表明，一些以前没有当过管理者的人发现他们并不喜欢管理工作，因此他们拒绝接受这一工作。在选拔过程中把这些人淘汰掉比在雇用后再来淘汰，无论对他们自己还是对组织来说都有好处。

13.2.4 评价阶段

测试结束后，主试者要对应试者的作答立即进行粗略的评价，只有这样，当主试者感

到应试者的回答模糊不清时，才可能对应试者当面进行提问。如果未能即时进行评价，那也应该在现场翻看一下，以决定是否要对应试者进行必要的追问。主试者一般在评价应试者的实际回答时，不仅要看应试者的文件处理方式方法，还要结合应试者对每个文件处理办法背后的理由说明。有时候，尽管两位应试者的处理办法相同，但不同的处理理由往往反映出其不同的能力水平。

### 13.2.5 标准化文件筐测验的实施步骤

以上我们介绍了非标准化文件筐测验的实施步骤，有时，我们也会用具有常模的标准化文件筐测验进行施测，此时更要注意实施过程的标准化，否则测验结果将失效。下面以某个标准化文件筐测验为例说明其操作实施方法。

本文件筐测验有四个分测验，每一份测验都有严格的时间控制，总计时间为 115 分钟。其中：

测验 1——计划：40 分钟

测验 2——预测：25 分钟

测验 3——决策：25 分钟

测验 4——沟通：25 分钟

整个测验的过程都用录像机记录下来。可以集体施测，考虑到录像的效果，一组以不超过 10 人为宜。如能单独安排在模拟的经理室里进行测试，效果更好。具体过程如下所述。

1. 依据预定的参试人数选择好适宜的测验地点，布置考场。考场环境应安静整洁，无干扰，采光照明良好。由于要处理大量公文，桌面要够大。如有多人参加，相互之间距离要远一些，以免相互干扰。

2. 准备好测验所用的材料，如测验材料、答题册、铅笔、橡皮，保证每位应试者有以上完整的测验材料及用品。允许被评价者自带计算器。

3. 安排被评价者入场，并宣布测验注意事项，指导语如下：

“请大家注意，为了不影响测试，请大家关闭手机，暂停使用。

请大家查看一下是否都拿到了测验材料和答题册（测验主持人展示）各一份。首先请大家在答题册的背面填写姓名等背景信息。在测验没有开始之前，请不要翻看测验材料。本测验分四个部分，每一部分都要用到这些测验材料。请注意，不要在测验材料上做任何标记，请在答题册上回答问题。测验结束后请把测验材料和答题册一并交还给我们。

请大家翻开答题册第一页，这是一个‘文件筐’测验……（总指导语略）

如果有疑问请大家提出，我们现在给予解答。（停顿，主持人答疑）

如果大家没有任何问题，我们开始。”

#### 测验 1：计划

##### 指导语

这个测验要求你首先就“文件筐”中的材料所给出的工作做计划，请你用任何你认为



合理的方式对这些材料进行分类。在这一部分中你须完成以下三个内容：

一是根据材料的主要内容对材料进行分类，并对每个类别进行命名。

二是确定材料或事件的优先级。你必须根据材料的重要性和紧迫性，用下列表示优先级的字母确定材料处理上的优先顺序。优先级和字母的对应关系如下：

H=优先（材料极其重要，需立即处理）；

M=中等（材料不急不缓，可稍后处理）；

L=靠后（材料是平常的，可搁置一段时间）。

三是列出行动提纲。请对每一份材料写出处理意见，并指出它参考了文件筐中的哪些材料（请用材料右上角的编号来代表每一份材料）。你有 40 分钟的时间来完成这项任务。请记住你现在的身份和今天的具体日期是：瑞克有限公司市场营销部经理；××××年 2 月 8 日。若现在有疑问请立即向考试主持人询问，然后等待翻页和开始做测验的指令。

### 测验 2：预测

#### 指导语

这个测验要求你运用文件袋内提供的有关信息，针对给定的两个问题分别做出预测。两个问题单独计分，分值相同。对每一个问题你必须：

1. 做出全面的预测（要求做简单解释）；
2. 列出你预测所依据的主要因素或假设；
3. 列出实现预测所需的实施方案。

你的答案应写在随后的两页纸上，我们只对这两页纸上的内容做评估。你有 25 分钟的时间来完成这两个问题。若现在有疑问请向考试主持人询问，然后等待翻页和开始做测验的指令。

### 测验 3：决策

#### 指导语

这个测验要求你运用文件袋内提供的有关信息，针对给定的两个问题做决策。每个问题单独计分，分值相同。对每一个问题你必须：

1. 列出可供参考的备选方案，并综合考虑其优劣性；
2. 综合文件袋内的其他材料信息，列出影响你决策的主要因素；
3. 最终选择一种方案作为你的决策，并说明理由。

你的答案应写在随后的两页答题纸上，我们只对这两页答题纸上的内容做评估。你有 25 分钟的时间来完成这两个问题。若现在有疑问请向考试主持人询问，然后等待翻页和开始做测验的指令。

### 测验 4：沟通

#### 指导语

这个测验要求你针对总经理的辞职起草一份备忘录，列出你计划要采取的行动。它将作为今天晚上会议发言的底稿。请把备忘录写在随后的两页纸上。我们只对这两页纸上的

内容做评估。我们将依据以下几点来评估你的备忘录：

1. 范围，即备忘录参考了文件袋中的哪些材料信息；
2. 结构，要求文章结构严谨，内容简明扼要；
3. 语言风格，要求行文流畅，有严密的逻辑性。

你有 25 分钟的时间来完成这项测验。若现在有疑问，请立即向考试主持人询问，并等待翻页和开始做测验的指令。

### 13.3 文件筐测验的编制

试题编制是文件筐测验过程中的核心环节，是直接影响测评效果的关键。如果这个环节的工作做得不好，那么测评实施与结果评定等环节也很难保证，文件筐测验的有效性和可靠性就无从谈起。所以，如何设计和编制文件筐测验，这是学习和掌握文件筐测验的关键。

#### 13.3.1 确定测评要素

测评要素的确定要依据两个方面来进行：一是通过工作分析或胜任力特征分析来澄清拟任岗位的要求，通常需要分析岗位的职责与任职要求，这可以通过查阅有关职位说明书来进行，同时还要与任职者或其上级领导进行深入细致的访谈，以澄清拟任岗位的关键任务指标和胜任力特征。如果可访谈的任职者数量比较多，还可以采用问卷的方式进行调研。通过上述方法，可以确定拟任岗位的素质要求，这是要素确定的立足点。二是要充分考虑文件筐测验的特点并进行取舍，如前所说，文件筐测验方法不一定对所有的测评要素都适合，这就需要根据方法本身的特点进行选择。通过这一步骤，可以确定文件筐测验要测评什么要素，哪些要素可以得到充分测评，各个要素应占多大的权重。

文件筐测验法通常可以考察以下多种能力：

- 统筹计划能力；
- 组织管理能力；
- 向下属布置工作，并进行指导和监督的能力；
- 分析和判断问题的能力；
- 授权能力；
- 决策能力；
- 人际协调能力；
- 文字表达能力。

为便于文件的编制，通常要给出各测评要素的简要定义。例如：

#### 决策能力

对复杂的问题能进行审慎的剖析，能灵活地搜索各种解决问题的途径，并做出合理的

评估,对各种方案的结果做出清醒的判断,能从全局整体的角度,提出高质量的决策意见。

### 13.3.2 编制文件

文件的编制是文件筐测验编制过程中的核心环节,文件编制有以下三个步骤。

#### 1. 得到文件素材

文件素材不能凭空杜撰,而应该从任职者的实际工作中来。一种比较有效的办法是请一批比较好的任职者或者他们的直接上级开个交流会,运用关键事件法,让他们回想自己在工作中处理过的印象比较深的各种事情,并要求他们写出来。一位任职者的回忆常会引起另外一位任职者的回忆。

为了得到任职者的配合,对关键事件的回忆宜从正面事件开始,因为大多数人谈论自己比较成功的事情还是比较容易的,这样做能使他们很有信心,从而乐于去回忆关键事件,一般来说,每个人写上 5~10 件事是没有什么问题的。另外一个要注意的是,要提醒任职者按事件发生的时间先后来回忆,这样可以防止事件重复,同时也便于回忆。至于征集关键事件总体数量的多少,要根据所需编制的文件数量而定,一般要按所需文件数量的 2~3 倍来征集。

为了不使他们写出的事情太离谱,事先应该将测评要素及其内涵告诉他们,让他们回忆能反映这些要素的事件。同时要指导他们写下什么样的关键事件,一个好的关键事件应该有以下几个特征:

- 它需要任职者提出一种处理办法,也就是说呈现一个需要解决的问题;
- 它具有一定的挑战性,即并不是每个人都知道最佳的处理办法;
- 它是现实发生的而不是凭空想出来的;
- 事件的处理必须有一种正确的解决办法,至少某些处理办法比另外一些办法好;
- 事件提供了足够充分的细节能使应试者做出一些行动方案;
- 处理事件不需要过于专业的知识。

#### 2. 筛选、加工文件素材

运用关键事件法得到的大量素材中,有一些可能不符合你的要求,比如,有的事件根本就反映不出任何的测评要素,那么这个事件就不能用;如果能反映出任一所要测的要素,则把这个事件归类到相应的要素上。经过这样一个过程,可以得到反映每个要素的大量工作事件。

接下来要对每个要素下的许多事件进行加工。因为任职者写出来的事件中有的太抽象或不够完整,这就需要适当补充完善;有的包含了多个事件,这就需要适当拆分;还有的事件描述得太烦琐或过长,这就需要进一步精简和加工。另外,完全真实的材料,往往过于偏重经验的考察,忽视潜能的考察,据此选拔出来的人无疑是完全与招聘单位文化气氛相同的人,违背了引入外来人才,给单位输入新鲜血液的本来目的。同时,完全真实的材料,使选拔手段本身对单位内部应试者和单位外部应试者不公平,素质相同的内部应试者

被录取的可能性更大，结果给人留下“一切都是内定，测试不过是走形式”的印象，这对真正想引进外部人才的单位尤其不利。所以，对文件的加工处理是很有必要的。

文件的加工也包括文字的加工，试题的表述要清楚，文句要简明扼要，表意确切，不致使应试者费解或产生误解，但也要注意不可遗漏解题所依据的必要条件；要避免使用艰深的字词，除考查阅读等语言方面能力的文件外，试题应尽可能使作答者不受语言能力的影 响，否则文件筐测验就成了阅读理解能力的测试，而不是各种领导和管理能力的测量，其公平性就会受到影响。

### 3. 编制和组合文件

在上述工作的基础上，可以根据各种事件编制有关的文件，如信函、备忘录、报告、请示、便条等。文件的类型通常有三类：批阅类、决策类和完善类。批阅类文件要求应试者能区分轻重缓急和性质，提出处理意见，这类文件是常规性的公务文件，通常只需按部就班处理即可，该阅知的阅知，该批复的要提出批复意见，需要请示的要向上级请示，等等；决策类文件往往是请示、报告、建议之类，阐述的往往是日常工作中遇到的非常规性决策问题，要求应试者在综合分析的基础上提出决策方案或从给定的几种方案中选择最佳方案；完善类文件往往是有缺陷的文件，尚缺少某些条件和信息，如材料不完善、观点意见不妥当等，看应试者是否善于提出问题和获得进一步信息。文件的签发方式及其行文规定可以忽略，但文件的行文方向（对上与对下，对内与对外等）应有所区别。这一步要注意的是，文件的形式尽量与拟任职位中实际可能遇到的各种文件相一致。

编制的文件应力求做到以下几点。

1) 文件具有典型性。文件必须具有典型性，这里有两层意思：一是文件的内容所涉及的是应试者在未来工作中最主要的、最关键的活动，而不是那些次要的、偶然的活动；二是文件所涉及的事件不是原原本本地从实际原型中截取，而是把多种情况进行归纳、概括，集中在一个文件上。文件中的事件也许在实际中不会完全一样地出现，但类似情景在不同时间不同场合下都可能出现。要做到这一点，必须对事件进行典型化处理，这样才能高度浓缩工作原型，在很有限的测试时间内让应试者应付在未来工作中多年内才能碰到的问题。

2) 文件的主题突出。一般来说，一个文件会涉及一个事件多个方面的具体描述，短的有几行字，长的会有好几页。一个文件通常要考查应试者某方面的能力，文件的描述应以此为核心，所以，文件的主题应突出。如果文件的核心问题抓得不准，应试者就会在不相干的细节上浪费宝贵的测评时间。

3) 难度要适中。选拔性测试的目的是要区分能力不同的应试者，这就要求所编制的文件不能太复杂或太简单，因为大家都会处理或大家都不会处理的文件都不能有效地区分应试者。这个道理说起来简单做起来难，由于国内许多机构没有系统科学的职位分类体系，对许多职位应具备何种水平的知识、经验和能力缺乏客观可靠的依据，难度的把握就比较困难，只能通过试测来估计。

文件编制出来以后，还要依据一定的管理情景和假定的应试者的身份对应试者提出问题或作业要求，并对各种文件进行组合，从而构成一个文件筐测验的整体。在文件组合过程中，要根据文件的难度安排一个合理的顺序，通常应该由易到难，形成梯度，从而避免应试者在一个很难处理的文件上耽搁太久而影响对后面文件的处理。另外要注意，一个文件的不同处理可能体现不同的要素，同时也可能会产生一些新的测量要素，如通过设置两个会议在同一时间要应试者参加，看看应试者是否觉察到时间上的冲突，能否区分事情的重要性程度，避轻就重；又如通过设置三个反映同类问题的事件，看看应试者能否觉察到它们之间的联系，并做出统一处理，等等。设计时还要根据管理情景对文件进行适当加工，并对文件的处理方式要有所控制，确定好计分标准，尽量避免每个要素同时得分和无法归于某一要素的情况出现。最后，还要对文件筐测验的作答时间有一个大概的估计。

### 13.3.3 试测与收集答案

文件筐测验编制完成以后，制定评价标准是最为关键的。为使评价标准有针对性和实用性，就需要收集各种答案，即文件的各种处理办法。一个比较有效的做法是把编好的文件筐测验让在职的有关人员来作答。这些在职管理（或领导）人员应该具有代表性，他们的总体状况必须与将来正式应试的团体具有相似的特征，他们所在的岗位，就是应试者将来拟任的岗位。而且人数不能太少，通常应有几十人，否则难以获得有统计价值的数据。测验的实施过程与情景尽量与将来正式测试时相近，但时限可稍宽一些，以便使受测者把所有的文件都处理完，以收集较充分的资料，使统计分析的结果更为可靠。最后将这些人的答案进行汇总分类，表列出来。在试测中，要特别注意文件筐测验的保密性，这个要求需要对受测者明确提出来。

为了保证文件筐测验的应用效果，我们还可以通过一定的技术手段来提高其区分效度。一个理想的方法是将编制出来的文件筐测验施测于一批优秀的任职者和一批无管理经验的一般人员，从理论上讲，前者对测验材料的处理应该明显比后者强。假如这两个群体之间的作答结果无显著差异，甚至一般人员对测验材料处理得更好，那么就说明所编制的文件筐测验可能存在什么问题，这时就需要对这样的文件进行进一步分析，在此基础上进行修改或删除。不过，对于大多数文件筐测验来说，通常好的任职者会比无管理经验的一般人员的处理结果要好。美国电报电话公司曾经对此进行过研究，他们比较了有经验的管理者与那些接受管理培训的新手在文件筐测验上的作答情况，结果发现：相对于有经验的管理者来说，新手的处理意见更加冗长、烦琐；更少以问题的重要性为基础来采取行动；更少看到问题与整个组织机构的关系；更频繁地做出最终决策和采取行动，而不作调查研究；更倾向依赖于授权，而不是像有经验的管理者那样有控制地授权；并且他们除了考虑高层领导外，很少考虑别人。由此可见，有经验的管理者可以为文件筐测验提供更为合适的答案。

### 13.3.4 制定答案及评分标准

让有经验的高层管理人员或主管对上述所有答案用三级量表评定（好、一般、差），并进一步确认题目所测试的要素以及答案可能反映出的应试者的能力水平。在此基础上，把所得到的结果进行总结性的统计和组织，即得出了各文件的可能答案表及评分标准。下面给出一个计划能力评分标准的样例。

#### 计划能力

好：能有条不紊地处理各种公文和信息材料，并根据信息的性质和轻重缓急对信息进行准确的分类处理。在处理问题时，能及时提出切实可行的解决方案，主要表现在能系统地事先安排和分配工作，注意不同信息间的关系，有效地利用人、财、物和信息资源。

一般：分析和处理问题时能区分事件的轻重缓急，能看到不同信息间的关系，但解决问题的办法不是很有效，在资源的分配与调用方面也不尽合理。

差：处理各种公文和信息材料时不分轻重缓急，没有觉察到各种事件间的内在联系。解决问题时没有考虑到时间、成本和资源方面的种种限制，以致提出的问题解决办法不可行。

## 13.4 文件筐测验的结果评定

文件筐测验的结果评定既是重点又是难点所在，只有对应试者的作答进行准确合理的评定，才能有效地发挥文件筐测验的鉴别功能，也才能体现用此方法进行人员选拔时的客观公正。但是，由于文件筐测验作答的开放性，加上测验背景的复杂性，其结果评定很难，这对评价者提出了很高的要求。

### 13.4.1 评分标准的设计

评分标准的设计是文件筐测验结果评定中的基础环节，文件筐测验的评分标准包含着三个方面的内容：一是参考标准，即处理各个问题的较理想的方式；二是等级水平，是各种不同的处理方式所体现能力、素质或资格条件的数量水平或质量等级的量表系统；三是测评规则，即一定等级水平与参考标准之间的对应关系。文件筐测评标准有三个方面的作用：一是提高考官对各测评要素的认识，提高其判断力；二是在文件筐测验的结果评定中应用，以保证评分的客观、统一；三是作为考官培训的指导性材料。要设计一个好的文件筐测验评分标准，需要在参考标准的确定和评分表的设计上下工夫。

#### 1. 参考标准的确定

参考标准的确定是评分标准设计中的关键，因为只有明确了什么样的文件处理方式说明应试者某方面的能力高、什么样的文件处理方式说明应试者某方面的能力差，才可能有

效地评价测验结果。那么怎样来确定测量要素的测评指标呢？可以采用当前国际上盛行的行为定位法，这种方法不关注应试者之间的比较，而是有一个行为性的测评基准点，寻求有效的行为表现与无效的行为表现的区别以及不同表现所产生的效果。根据这一方法，我们要注意区分在各个测评要素上水平高低的行为表现，比如判断能力这个要素，我们先可寻求判断能力强的人的三个方面主要表现：一是能准确、全面地掌握问题所涉及的具体知识，这是判断的基础；二是能迅速且透彻地理解问题的内涵和性质；三是结论正确、全面。相应地，判断能力差的人的表现主要是：不了解、不掌握问题涉及的知识；对问题含义和性质中十分明显的方面也不理解甚至理解错误；提出的结论不全面、含糊、不合逻辑或根本提不出解决问题的结论。

上述这些行为标准的编写，并不是凭空进行的，而是要通过认真的调查、分析和思考得出的。比如，关于判断能力的体现，我们就可以提出这样的问题：我们说一个人的判断能力强，究竟是什么意思？判断能力强的人，在工作和生活中、在处理文件时，有什么样的行为表现和特点？判断能力强和判断能力差的人，在行为表现上又有什么差别？为回答这些问题，可以通过文献调研，同时可以征求一批在职的管理者或专家的意见，并加以归纳整理。

2. 评分表的设计

参考标准确定后，评分表的设计就比较简单了。这里首先要确定量表评定的等级，常用的有 5 点量表、7 点量表、9 点量表、10 点量表，其特点是将应试者的行为表现分成等距的几个等级，如用 5 点量表，可能将应试者在某个要素上的表现分成很好、较好、中等、较差、很差五级。在用 10 点量表时，常常会把应试者的行为表现首先分成好（8~10 分）、中（4~7 分）、差（1-3 分）三个等级，并对三个等级的行为表现做出具体的描述，然后考官根据应试者的具体表现在三个等级内再做细分。下面给出一个比较简单的文件筐测验评分表示例（见表 13-4）。

表 13-4 文件筐测验评分表示例

序号		姓名		性别		年龄		
文化程度			报考职位					
测评要素		观察要素				满分 (分)	得分 (分)	备注
问题 解决	洞察 问题	觉察问题的起因，把握相关问题的联系，归纳综合，形成正确判断，预见问题的可能后果				10		
	解决 问题	提出解决问题的有效措施并付诸实施，即使在情况不明朗时也能及时决策				10		
	计划 统筹	确定正确、现实、富于前瞻性的目标安排和实现目标的有效举措和行动步骤，预定正确可靠的行动时间表				10		

续表

测评要素		观察要素	满分 (分)	得分 (分)	备注
日常管理	任用授权	给下属分派与其职责、专长相适应的任务,给下属提供完成任务所必需的人、财、物支持,调动使用下属的力量,发挥下属的特长和潜能	10		
	指导控制	给下属指明行动和努力的方向,适时地发起、促进或终止有关工作,维护组织机构的正常运转,监督、控制活动经费的开支及其他资源的消耗	10		
	组织协调	协调各项工作和下属的行动,使之成为有机的整体,按一定的原则要求,调和不同利益方的矛盾冲突	10		
	团结下属	理解下属的苦衷,在力所能及的范围内解决下属的困难,尊重下属,倾听下属的意见,维护下属的积极性,帮助下属适应新的工作要求,重视并在条件可能的情况下促进下属的个人发展	10		
个人效能	个人效能	注重实干、效率和行动,合理有效地使用、分配、控制自己的时间	10		
考官评语	考官签字:				

### 13.4.2 评定标准的把握

让评价者掌握评定标准是文件筐测验结果评定的核心环节。评分表设计得再好,如果评价者对评定标准没有把握好,那么结果评定也是没有可信度的。而评价者要把握评定标准,通常需要按以下程序进行训练。

#### 1. 让评价者熟悉测评要素的内涵和拟任岗位的要求

在文件筐测验的评价者中,通常有两类人员:一类是评价专家;另一类是具备拟任岗位工作经验的人(一般是拟任岗位的上级领导及人事组织部门的领导)。评价专家能很好地把握测评要素的理论界定和评价尺度,但往往对具体岗位的了解不够,从而对测评要素的实际内涵把握不够,所以评价专家一定要熟悉岗位,特别是要把握拟任岗位对应试者的具体能力要求;而有关领导则正好相反,他们往往对岗位要求很了解,但由于在测量评价方面缺乏相应的专业知识,对测评要素的操作定义把握不好,同时在评价操作中对评定尺度的把握也比较欠缺,这就需要接受评价专家的培训,深刻领会各测评要素的内涵,掌握评价标准的尺度。这一步是很重要的,评价专家应与参与评定的有关领导密切沟通,取长补短,提高评价的客观性和有效性。

对于文件筐测验中经常涉及的要素,诸如计划、授权、决策等方面的能力,评价者可



以通过一些具体的行为方式对应试者的表现进行评价。例如：

- 是否每份材料都已经看过，并做出了答复；
- 在有时间限制的压力下，应试者能否分清轻重缓急、有条不紊地处理这些公文；
- 是否将每份书信按照其重要性进行分类，然后做答复；
- 是否恰当地授权于下属；
- 当信息不足以做出决策时，应试者是否提出寻求相关的信息；
- 是否过分拘泥于细节；
- 解决问题的方法是否巧妙而有效率；
- 做出每项决策的理由是否充分合理。

## 2. 评价练习

让考官熟悉测评要素的内涵和拟任岗位的要求，这一点仅仅通过讲解和交流的方式进行培训是远远不够的，因为评定技能的掌握不仅需要通过言语沟通，而且更需要通过评价实践来巩固。通常可以让多位考官同时对几份文件筐测验的作答情况进行评定训练，评定前要把拟任岗位的工作职责和素质要求详细地介绍给考官，然后将事先准备好的比较详尽的评分表发给考官，并加以讲解，待各位考官基本把握了测评要素和指标后，让各位考官把应试者的文件处理结果与职位要求的测评指标相比较，对二者相一致的程度给出一个数量化的描述。评分的实施程序一定要注意，一般应该各自独立评分，然后交流评分结果，通常会发现不同评价者的评定结果差异比较大，此时就得让他们简述自己的评分理由，据此对他们进行指导，使他们把握好统一的评分尺度，再独立进行第二次评分，直至达到预定的标准为止。

### 13.4.3 评价结果的内容

在文件筐测验结果的评定过程中，评分者不要仅仅给出一个简单的分数，而最好就各种测评要素给应试者写出相应的书面评语，这样做的意义体现在：一是书面评语记录了文件筐测验中提供的、难以从分数中体现出来的很多宝贵信息；二是书面评语可以使录用决策建立在更生动具体的评价信息基础上；三是书面评语可以更明确地反映出考官对应试者的倾向性意见。

关于如何填写文件筐测验的评语，并没有很严格的限定，一般可以从以下几个方面着手：① 应试者的主要特点，这应与应试者不同要素方面的得分相一致，即对应试者某些要素得分的文字描述，当然，也可以在此记录应试者在主要测评要素之外的突出之处；② 对应试者的不解之处，即文件筐测验后考官对应试者仍存在的疑点，暂时没有办法确切了解，可留待其他测评方法相印证，或有必要提请有关人员今后注意；③ 考核建议，即在评语中提出如何对应试者进行考核或考核重点的建议。下面给出一个文件筐测验结果评价的简要样例，相关数据如表 13-5 所示。

表 13-5 A 先生文件筐测验的总成绩

评价要素	满 分（分）	得 分（分）
计划	100	40
授权	100	30
问题分析	100	50

“在文件筐练习的 25 个文件中，A 先生处理了 18 个，但处理得比较深入。他过迟地觉察到自己来不及完成全部文件。

计划

他解决问题时主要按时间的顺序而没有按紧迫性来进行。提出问题的处理意见时没有考虑到时间和资金的限制。

授权

对许多事情的认识不足，很多工作项目本来可以由他的下属或辅助人员去完成。他还未用手下的人员去为其收集信息，以至于在面对一些事情时未能做好准备。

问题分析

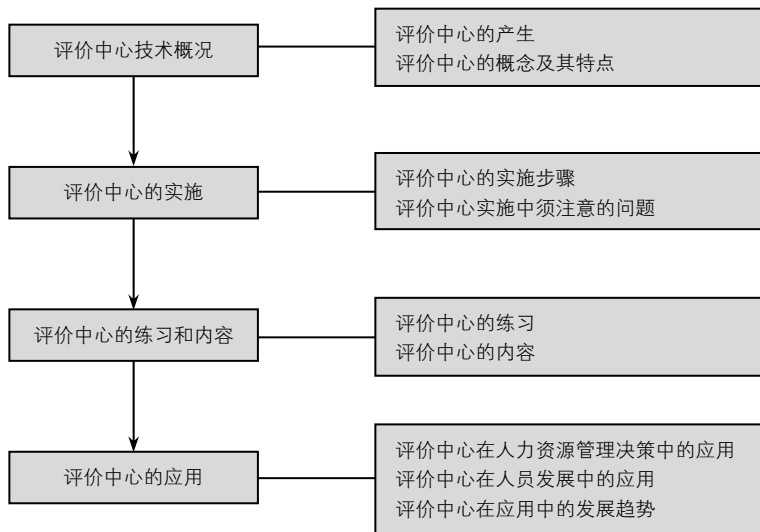
他未能领会各种备忘录的含义，认为每个备忘录都是孤立的，把许多问题简单化，仅仅处理了备忘录上写得最明显的事情。

总体来说，A 先生作为一个管理者缺乏应有的管理能力。”

## 评价中心技术

评价中心是第二次世界大战后迅速发展起来的一种人员素质测评的新方法，由于可靠性和有效性都比较高，近几十年来评价中心已成为西方企业中流行的一种选拔和评价高级人才，尤其是中高层管理人员的一种综合性人才测评技术。评价中心技术自20世纪80年代初开始被介绍到我国，近几年在我国的企业和国家机关人员选拔和评价中得到了较多的应用。

### 本章导航



## 14.1 评价中心技术概况

### 壳牌（中国）有限公司的人员选拔与考核

壳牌在人员选拔和考核中最关注的就是人才的潜质。它把人才的发展潜质定义为“CAR”，即分析力（Capacity）、成就力（Achievement）和关系力（Relation），各占 1/3 的权重。这三个方面是壳牌对人才素质要求的核心内容。

壳牌的招聘考核主要有三个环节。第一步是应聘者填写应聘表，公司进行初步筛选。壳牌的招聘表格针对“CAR”设计，它是面试内容的素材。通过这一关，80%~90%的应聘者被淘汰。

第二步是 50 分钟的结构化面试。在面试中主考会就预先确定的几个方面进行提问，考察应聘者分析和解决问题的综合能力，应聘者决定是否继续应聘，公司决定是否推荐到评价中心流程。这一关的一般通过率为 25%。

接下来通过结构化面试的人进入评价中心流程，接受为期一天的测试，其内容包括小组讨论、议案（就一个议题做一个陈述并接受质询，这其实就是演讲）、商业模拟（处理成批的业务，这其实就是文件筐测验）、面试（主要针对分析力，这其实就是模拟面谈）。测试的结果交由公司最资深的经理进行评估。经过评价中心这一关，就基本可以确定招聘的人选了。

#### 14.1.1 评价中心的产生

作为素质测评的新方法，评价中心起源于德国心理学家 1929 年建立的一套用于挑选军官的多项评价程序（William C. Byham, 1982）。在评价过程中，军事心理学家首先给军官的个性和领导才能给予明确的概念界定，并通过调查把这些特质细化为明确的目标、信心、有效的想法、精神上的适应性、数学头脑和诚实等性格特征（这项工作一定意义上就相当于现代评价中心的工作分析作业）。为了评价这些个性和领导才能，军事心理学家设计了许多独特的评价方法。其中包括如下几种：

- 1) 采用书面测验评估智力；
- 2) 任务练习，要求参加者按照详尽的指令，在一条复杂的、紧张的障碍道路上，完成一系列任务，观察他们的首创精神、毅力和体力表现等；
- 3) 指挥系列练习，让参加者指挥一组士兵，他必须完成一些任务或者向士兵们解释一个问题，在此基础上，评价员对他的面部表情、讲话的形式进行观察；
- 4) 深入面谈，了解被评价者的经历、教育情况和观念等；
- 5) 一系列的五官功能测验和感觉运动协调测验等。

评价过程会持续 2~3 天,由两名军官、一名内科医生和三名心理学家主持进行(因为某些政治原因,德国由军事心理学家主持参与的军官评价活动在 1942 年停止)。德国军事心理学家的领导才能多项评价程序是最先采用多种评价方法和多名评价员来评价复杂行为的,以后的评价中心工作事实上都建立在这两条原则之上,并成为今天普遍应用的评价中心技术的主要特点,其创设的情景模拟测评形式更是成为现代评价中心的核心思想。

第二次世界大战期间,为了改变仅仅通过传统层面上的面谈挑选军官却经常失败的局面,英国军队在模仿德国评价活动的基础上成立了陆军部评选委员会(1942—1946)。两位英国精神病学家为委员会制定了最初方案,内容包括精神病学面谈、智力测验以及与德国模式非常类似的情景模拟测验等。据统计,先后有 14 万人之多接受过该评价,并取得成功。陆军部评选委员会的评选军官方案有所创新,评价程序分阶段在 3~4 天内完成,每八位被评价者为一组,第一阶段的测评为小组练习,第二阶段是个人心理、精神测验和面谈,第三阶段为第二轮的小组练习。小组练习的基本原理是“小组环境是评价领导才能的最好机会”。后来,英国心理学家拜恩又对上述练习进行了修改,综合应用了无领导小组讨论、团队任务、5 分钟的即兴演讲、角色扮演、深度面谈以及投射测验等。利用这些方法和技术,评价员对被评价者做出广泛的心理调整评价,并试图集中评价那些对成功领导者极为重要的个性特征。

除此之外,美国中央战略情报局(Office of Strategic Services, OSS)也于 1943—1945 年建立了一套评价被评价者个性的程序。这套程序包括了以下八个步骤:

- 1) 工作分析,对 OSS 的不同工作职位的工作内容和工作要求进行分析研究;
- 2) 列举导致工作成功和失败的所有个性决定因素,选择评价变量;
- 3) 给拟评价的个性变量下一个打分等级的定义,并对从事该工作的适应性下一个总体变量的定义;
- 4) 设计一个能反映拟评价变量差异性的评价程序,引入情景模拟测验;
- 5) 在进行具体的评分、预测和推荐之前,对每个被评价者的个性进行系统的阐述;
- 6) 用非技术性的语言描述这些个性概况;
- 7) 召开评价员讨论会议,针对每个被评价者的个性描述进行讨论修改,并根据评价结果进行打分、给出推荐意见;
- 8) 建立经验模型,对评价程序进行鉴定,从而可以系统地收集和记录解决战略问题所需要的所有数据。

OSS 坚信对被评价者工作绩效的预测应该主要依据模仿工作环境的练习来确定,因而其进行的评价程序活动非常强调情景模拟测验和绩效练习,也同样重视面谈、履历表分析、句子完成测验、健康调查和工作条件调查、词汇测验等传统方法。另外, OSS 有时也采用住宿安排的评价方式,即通过让评价员和被评价者一起在某个场所(如某宾馆)度过全部三天时间,一起工作、吃饭、睡觉、生活,这种安排可以给评价员创造更多与被评价者进行非正式接触的机会,从而进行更为真实的观察评价。

第二次世界大战以后，评价中心技术从军用转向民用。现在有几百个著名的美国公司，都建立了自己的评价中心，其中包括美国电报电话公司、国际商业机器公司（IBM）、通用电气公司（GE）、俄亥俄州标准石油公司、福特汽车有限公司、柯达公司、西尔斯百货商店以及美国政府的农业部等，在美国，每年以评价中心选拔的管理人员达数十万人。西欧国家的一些大型企业也采用了评价中心的方式，如德国大众汽车有限公司专门设立了一个评价中心，由专人负责，进行管理人员的选拔、培训与发展，是否担任领导的职务要由评价中心的评定为准。

### 14.1.2 评价中心的概念及其特点

#### 1. 评价中心的概念

评价中心是一种包含多种评价方法和形式的测评系统。它通过创设一种逼真的模拟管理系统或工作场景，将受测者纳入到该环境中，使其完成该系统环境下对应的各种工作，如主持会议、处理公文、进行决策、处理各种日常事务和突发事件等。在这个过程中，主试者采取多种测评技术和方法，观察和分析被评价者在模拟的各种情景压力下的心理行为表现及工作绩效，以测量和评价被评价者的各种管理能力和潜能等素质。评价中心本质上是一种综合的模拟测评技术，不是一个地点（中心）。评价中心不仅用于评价和甄选管理人员，还广泛用于培训，提高管理人员的管理技巧等。

从上面的描述中，我们可以看到评价中心概念有以下几个要点：

- 针对多种能力的评估，强调潜能的评估；
- 运用多种测评手段，同时以情景模拟技术为核心；
- 有多位训练有素的评估者，评估者必须经过专业培训；
- 有多位候选者参与，通常需要4~6位被评价者；
- 针对这些能力对所有的评价数据综合，参与者的数据在评价人员中实现共享，但在评价前，任一评价者不应拥有关于某人的所有信息。

#### 2. 评价中心的特点

评价中心具有以下几个主要特点。

##### （1）综合性

评价中心是多种评价方法的有机结合，包括我们传统的心理测验、面试以及新兴的情景模拟测试。这种方式综合了各种测评手段的优越之处，每种测评工具从不同的角度对被评价者进行观察，能对被评价者各方面的特点进行较为全面的观察与评价。比如，我们评估个体的沟通能力，如果仅仅使用面试，我们就只能看到其在一对一的模式下表现出来的沟通技能；如再使用无领导小组讨论、演讲则可以看到其在团队中，在一对多的模式下表现出来的沟通情况。综合其在这些情景中表现出来的沟通情况，才能对其沟通能力做出较为全面的评估。

此外，使用多种测评方法为评估优秀者具备的各种技能和胜任特征提供了机会。

### （2）以情景模拟测试为主

“如果想知道一个人的能力和发展潜质，必须让他们处在特定的环境中并加以观察。”评价中心所采取的测评手段很多是对真实情景的模拟，创设一种逼真的模拟管理情景或工作情景，将被评价者放入情景中，要求其完成各种各样的工作。比如，在无领导讨论中，被评价者与其他六七名被评价者一起围绕一个管理案例深入讨论，相互沟通、协调，进行集体决策，达成一致意见；在文件筐练习中，被评价者要处理一系列公文，对管理中的各类事件进行分析、归类、处理、预测；在角色扮演中，被评价者面对一位难以应对的“下属”、“上级”或“客户”，与他们进行一对一沟通，说服影响对方。在这一过程中，专业考官在一旁认真观察、记录被评价者的行为表现，然后客观评价被评价者的若干能力和素质。

在这种情景测试中，被评价者的表现比较接近于真实情况，在复杂的任务之下，被评价者也不易伪装，测评的结果对被评价者未来的表现有较好的预测性。此外，情景测试对简单的纸笔测验、面试也是一种补充。以前这些测试的手段获得的多是一些静态的信息，而情景测试使得动态的测评成为可能，在模拟情景中，被评价者之间（如无领导小组讨论中）、被评价者与主考之间（如演讲中）可以相互作用，他们的某些特征会得到更加清晰的暴露。

### （3）多个评估者从不同的角度观察

多位评估者的参与能够提高客观性和公正性。这些评估者应该是人力资源方面的专家、管理者或心理学家。评价中心的核心技术是情景测试，这种评价方式的主观性很强。为了避免考官受个人因素的影响，应采取多名考官观察被评价者在不同测试情景中的表现，分别对他们做出评估。

### （4）将多位评价员的判断汇总起来，达成对行为信息的综合结论

由于不同的评价员具有不同的价值观、管理风格和技能，在评价环境中又难免有各自的情绪、偏见，所以在评价中心中不仅有多位评价员观察被评价者的行为，而且评价决策也是由多位评价员组成的小组来确定。他们汇集观察结果，对观察结果的正确性互相讨论，并相互帮助理解观察结果的含义和重要性。在此基础上，尽量达成对行为信息的一致结论。如果实在达不成完全一致的结果，就以多数人的意见为准。

### （5）并非是一种单一的技术，而是一种测试的程序

从前面的几个特点中，我们可以看到，评价中心是一种程序，而不是一种具体的方法，是多重测验组在逻辑上的延伸，是组织选拔管理人员的一项评价过程。在这种程序中，它由多个评价人员，针对特定的目的与标准，使用多种评价技术如情景模拟、角色扮演等主客观人事评价方法，对被评价者的各种能力进行评价，为组织选拔、提升、鉴别、发展和培训服务。评价中心是一种为组织判断和预测那些与组织的工作绩效目标相关联的个体行为，以测评被评价者的操作能力及管理素质为中心，所进行的一系列标准化程序，是一种比较全面的测评方法和技术，具有较高的表面效度。

当然，评价中心也有其缺点，主要表现在以下几个方面。

1) 评价中心技术采用的情景性测评方法中,评分的主观性程度较高,制定并执行统一的标准化的评分标准比较困难。评价中心技术对评分者要求很高,评分者需要接受系统的培训。

2) 评价中心为受测者提供的任务情景比较复杂,评分者往往要从所表现出来的诸多行为中辨别、筛选、记录其典型行为,并做出最终评价,观察和评价的过程需要在很短的时间内完成,而一名评价者往往还要同时观察多名被评价者,这无疑更增加了评价者的评分难度。因此,没有经验的评价者事先必须接受系统的培训。

3) 评价中心的成本较高。首先,评价中心中任务情景的设置和题目的编制难度较大;其次,由于采用多种测评方法,因此施测时间比较长,往往需要1~3天。这些都造成了评价中心的技术成本比较高。

## 14.2 评价中心的实施

评价中心是一个测试的程序,如何运用这个程序,其关键技术环节是什么,是所有应用评价中心的人所无法回避的问题。

### 14.2.1 评价中心的实施步骤

#### 1. 确定使用评价中心的目标

评价中心应该是企业人力资源管理中的一个辅助手段,在使用评价中心技术前应该和企业的高层决策者进行沟通,确定是否要使用评价中心,评价对象是哪个层级,使用的主要目的是什么。

评价中心最好在缺乏一个人将来绩效数据的情况下使用。目标职位与现任职位的差别越大(如从推销员提升为销售主任),就越需要对他将来执行工作的胜任力进行评价。职务的管理工作成分越大,评价中心所评价出来的管理潜力往往越准确。

在确定评价对象的层级时,要注意以下几点:

- 要有足够的参加者,以使评价中心最经济;
- 有足够的评价者,这些评价者至少比参加者高一级,最好高两级;
- 涉及身份的一些问题。身份的差异会影响被评价者在团体作业中的表现。

#### 2. 确定目标岗位的胜任特征

所谓“目标岗位”,是指对于将要招聘和选拔的人才,我们将安置在什么岗位上,如是销售经理还是副总经理的岗位。至于胜任特征,我们已在第2章做了详细介绍,从胜任特征的内涵可以看出,胜任特征主要是直接与个体的工作绩效表现紧密相关的内在因素,因而是预测个体工作绩效的有效的评价指标,评价中心以此作为测评工作的基准。如果忽略这一环节,即使在测评上投入再多的精力也是无的放矢。

测评之前要针对具体企业的目标岗位进行胜任特征分析,确定该岗位的胜任力模型,



并界定有关胜任力的维度定义，作为测评的标准。

3. 设计测试方案

有了岗位胜任力模型后，接下来就要考虑怎么测量这些胜任力。

首先，需要选择和完善测评工具和练习。针对目标岗位的胜任力要求，选择合适的测评工具和练习。选择测评工具和练习的原则有：

- 每个练习必须与测评的胜任力标准直接相关；
- 每个练习的难度适中；
- 内容丰富，具备与岗位相关的情景；
- 测评工具和练习经过专家的精心设计，具有合理的信度和效度；
- 针对测评单位的组织机构特点和时间、费用要求，对测评工具进行修正。

其次，设计胜任力评价矩阵。评价矩阵包括测评工具和胜任力两部分内容，每个素质维度必须通过多个测试手段进行观察，以保证测试的效度。比如，“影响力”，该胜任力可通过无领导小组讨论、角色扮演和演讲三种不同的测试工具进行评估。表 14-1 是一个评价矩阵的样例。

表 14-1 评价中心设计中的评价矩阵

测评方法	影响力	协调能力	授 权	决 策	分析判断
无领导小组讨论	★	★		★	★
文件筐测验			★	★	★
演讲	★				★
角色扮演	★	★			★
半结构化面试		★	★	★	★

从表 14-1 中可以看到，每种测评方法都测量了多种胜任力，而每种胜任力又至少有两种的测评手段进行考察。

最后，制定评价行动计划，包括确认评价目标，设计测评流程和测试的时间进度表，保证合理的测试程序。并将测试时间表提供给每位测评师，测试应按时间进度进行，确保每位被评价者在公平一致的条件下进行测试。表 14-2 是给每位测评师用的测试实施安排表（样例）。

表 14-2 评价中心测试实施安排表 2011 年 3 月

日期	测评项目	时 间	测试对象	评委组成	地点
3 月 30 日	小组讨论	8:00 ~ 10:10	第 1 组被评价者	A 组评委：李××、张××、 王××、刘××、程××	212 室
			第 2 组被评价者	B 组评委：姜××、任××、 周××、韩××、耿××	304 室

续表

日期	测评项目	时 间	测试对象	评委组成	地点
3 月 30 日	小组讨论	10:20 ~ 12:30	第 3 组、第 4 组被评价者	第 3 组：A 组评委 第 4 组：B 组评委	212 室 304 室
		14:00 ~ 16:10	第 5 组、第 6 组被评价者	第 5 组：A 组评委 第 6 组：B 组评委	212 室 304 室
		16:20 ~ 18:30	第 7 组、第 8 组被评价者	第 7 组：A 组评委 第 8 组：B 组评委	212 室 304 室
3 月 31 日	案例分析	9:00 ~ 11:00			308 室
	文件筐测试	14:00 ~ 17:00			308 室
4 月 1 日	半结构化 面谈	8:00 ~ 8:45	1 号被评价者	A 组评委：李××、张××	402 室
			2 号被评价者	B 组评委：王××、刘××	406 室
			3 号被评价者	C 组评委：姜××、任××	407 室
			4 号被评价者	D 组评委：周××、韩××	404 室
		8:45 ~ 9:30	5 ~ 8 号被评价者		
		9:30 ~ 10:15	9 ~ 12 号被评价者		
		10:15 ~ 11:00	13 ~ 16 号被评价者		
		11:00 ~ 11:45	17 ~ 20 号被评价者		
		11:45 ~ 12:30	21 ~ 24 号被评价者		
		14:00 ~ 14:45	25 ~ 28 号被评价者		
		14:45 ~ 15:30	29 ~ 32 号被评价者		
		15:30 ~ 16:15	33 ~ 36 号被评价者		
		16:15 ~ 17:00	37 ~ 40 号被评价者		
		17:00 ~ 17:45	41 ~ 44 号被评价者		
		17:45 ~ 18:30	45 ~ 48 号被评价者		

评委注意事项：

1. 测评活动开始时，请提前 10 分钟到达指定场地；
2. 在测评实施进行中，请关闭手机，并不要走动；
3. 对测评中学员的表现及评价请务必做出记录，形成书面文字。

#### 4. 测评师培训

评价中心的核心技术——情景模拟测试具有很强的主观性，测试效果的好坏在很大程度上依赖于测评师的技术水平。测评师要从专业人士中挑选，并且具有丰富的测评实践经验，即使是最优秀的测评专家，在测试前也要接受有针对性的培训，培训内容包括：

- 熟悉测评的素质维度（胜任力）和测试工具，了解特殊测验的一些操作实施细节；
- 主持情景模拟测试的方法与技巧；

- 测试过程中行为观察、记录、归类和行为评估技巧；
- 统一评价的标准和尺度，以提高测评师评价的一致性；
- 测评师在培训中要将刚掌握的东西进行实际演练；
- 测评师每年至少应参加 1~2 次评价中心，以保持状态。

### 5. 试测

严格的测试程序中，在正式实施评价中心前应该找一个与被评价者类似的群体做一次试测，尽量收集试测过程中的反馈信息，以便对测试的内容、程序进行修改和完善，再付诸实施。

### 6. 单独评价测试结果

在各项评价中心活动中，每个评价人员都要对被评价者进行观察，尤其要观察被评价者所说的和所做的具体事情，观察过程中不允许评价人员做解释性说明。在一个评价练习结束之后，每位评价人员要将观察记录进行归类、评估，并按照各个胜任力中成功行为的特征独立地评价其等级水平。通常每个行为特征分成如下六个等级：

- 5：显著高于成功管理行为特征标准。
- 4：有些高于成功管理行为的定性和定量标准。
- 3：符合成功管理行为的定性和定量标准。
- 2：有些低于成功管理行为的定性和定量标准。
- 1：显著低于成功管理行为的标准。
- 0：没有足够资料表明等级。

### 7. 整合测试结果

评价结束后，评价人员逐一讨论被评价人员的所有测量和观察的结果，直到确定一个所有评价人员都同意的等级为止。每位评价人员首先要宣读他对被评价人员的观察和记录结果。宣读的内容包括被评价人员在该评价活动中的行为表现、作用和地位等，尤其是与成功管理行为有关的行为表现和初步的等级。

宣读结果的一般顺序是：面谈结果、纸笔测验结果、心理测验结果、情景模拟测试结果。一般来说，越是重要的评价技术，宣读时越靠后。最后，所有的评价人员根据已宣读的该被评人员的全部结果，共同讨论行为等级。在讨论过程中，每位评价人员都可以改变他最初做出的等级，直到取得一致同意的等级为止。此外，有时根据评价的目的，会做些额外的讨论，指出每个被评价人员的进一步发展需要和培养方法。

### 8. 撰写报告

评价人员以书面形式写出最终的全面评价等级和进一步发展意见，指出被评价人员在今后几年内的发展建议，然后将书面报告呈送给被评人员所在的人力资源管理部门，为最终的人事决策提供依据。

只有做到以上几条，才能使评价中心成为一种科学有效的人才选拔和评估工具。

### 14.2.2 评价中心实施中须注意的问题

#### 1. 在有限的时间内，测评指标不宜过多

为了保证测评结果的准确性，测评的指标不能太多，否则就可能因为测评师关注的内容过多而无法对关键指标做深度挖掘，从而影响了测评的效果。不同评价中心考察的测评要素数目差异很大，范围为5~27个，如美国电报电话公司根据职位分析和公司的需要，选择了组织和计划能力、决策能力等25个初步的评价要素。但有学者（Gaugler, 1989）在比较3个、6个和9个评价维度对观察和评分的影响后发现，使用3个维度时，对行为进行分类和评分的准确性最高；使用6个维度时，行为观察的准确性最高。有专家建议最多不要超过14种能力。

曾经有一家公司要求测评专家用一天的时间测量21个资质。客户想要提拔3名分公司总经理，希望他们能在集团公司担任更加重要的职位，但是对他们的定位不是很清晰，希望通过评价中心来看看这些人的优势、劣势到底在什么地方。结果发现，测量结果一点也不准。其实这并不是测评师或者测评工具本身的问题，指标太多才是根本原因。最后专家们通过对企业高层的行为事件访谈，确定了关键的6项胜任力指标，并用了整整一天的评价中心完成了施测，得到了令客户满意的结果。

#### 2. 要选取能够测评的指标进行施测

有些资质可以通过测评的方式在很短的时间内了解清楚，但有些资质比如诚信正直，必须通过长时间的观察才能得出较为准确的结论。而后者往往难以通过测评方法进行考量。曾经有一家美资企业让国内某家测评机构为他们测评诚信正直这项资质。这家企业通过猎头公司找到两个销售经理的被评价者，他们希望了解一下这两个被评价者的诚信正直品质。测评师告诉客户，诚信正直是一个很难通过测评得到正确结论的资质。可客户还是坚持要测。于是，该测评机构还是同意尝试，设计的三个情景模拟活动设置了很多的障碍，但结果仍然觉得不是特别有把握。

#### 3. 对于不同的资质，选择最适宜的情景模拟测评方式

不同的资质，往往有最适宜的测评方式。比如，分析思维最适合用案例分析测量，而团队领导则最适合用无领导小组讨论来考察。

有些资质，则是难以通过情景模拟来考察的。比如，威信就是这样一种资质，因为在现实生活中，影响别人对自己尊重和敬佩的因素太多，威信的建立通常需要一定的时间，所以通过观察在情景模拟中短暂的外显行为很难看出这个人在现实生活中是否具有很高的威信。如果要考量这个资质，360度评估中的同事评价以及下属评价不失为一种好方法。实践中，不少拥有高资质的人才不一定在企业中具有很高的威信。有一个国内知名做物流运输的企业就曾经请测评专家考察两位高层管理者的威信，其中一位管理者在情景模拟中表现相当出色，在工作会议模拟（Business Meeting Simulation）中表现得很有号召力，大家都听他的；在角色扮演中也是一个人际理解很好的人，可是威信却不如另外一位管理者

高。公司的老总告诉测评专家这样一个信息：表现出色的管理者刚进公司不久，大家对他还不是很了解；而另一位则是公司的老员工了。再比如，成就动机就适合用结构化可计分的访谈（Structured Scorable Interview）测量，个人价值观就适合用心理测验中的自陈问卷法测量。

#### 4. 评价中心的设计随评价目的的不同而不同

评价的目的有好多种，如招聘、晋升、培训发展、裁员、继任计划、薪酬设计等。在为裁员而设计的评价中心时一定要格外慎重，测评要注重区分度和公平公正性，让被裁的人感觉到心服口服。某跨国公司曾经因为要裁员寻求测评专家的帮助，为了避免不必要的劳动纠纷，公司一再向专家们强调要让参与的每个人觉得公平。由于在评价中心里，每个人都能看到自己的表现如何，和别人比自己的优势在哪里，弱势在哪里，一目了然。通过这种方法，该公司顺利完成了大规模的裁员。

评价中心的报告设计也有两种分类方法。第一，按报告是给谁看的来分类，给个人看的报告措辞要委婉些，否则会带来不必要的麻烦，而给管理层、决策层看的报告可以明确一些，这里又可以区分出两种报告形式，一种是针对个人的（每个人的潜能和发展建议），另一种是针对集体的（公司整体管理层的素质状况）。第二，功能不同，报告的设计也不一样。如果是招聘用的，报告可以简单一些，告诉管理者什么人可以用，什么人该淘汰即可；但如果用于培训发展，报告就要尽量详尽，要说明这个人哪些方面强，为什么强，在模拟情景中的哪些行为可以证明这一点，等等。

#### 5. 在条件允许的情况下，尽量提高测评环境的仿真程度

提高测评环境的仿真程度有利于测评对象在模拟情景中的充分发挥。比如，在一对一的角色扮演中，如果周围有好几个测评师在一旁记录，这样的效果显然不如通过单向玻璃或者摄像头来观察的效果好。

国外某家知名测评机构曾经为一家企业招募销售人员。有一个被评价者在角色扮演中几乎什么话都没说。在做访谈时，他的表现却很好，而且他提到自己前面太紧张了，那么多由公司高层和咨询公司组成的测评师都看着他，他无法正常发挥。这个企业招聘的销售人员在大多数情况下都是单独与客户沟通的。于是，该机构就反省自己在情景设计中的失误，对这个被评价者进行重新测评。

#### 6. 测评对象在各项资质上的得分要经过测评师讨论以后得出

前面已经指出，评价中心的重要特点就是多个测评师同时测评多个测评对象。所以在评价中心施测完毕后要立即进行讨论，将大家观察到的行为和对测评对象的评价加以汇总，以提高结果的真实性。

咨询公司在为客户服务的时候经常会遇到这样的场景：评价中心施测结束，所有的测评师聚在一起，开会讨论测评对象的表现。有一次发现有两位测评师在某个测评对象的团队合作资质上的打分相差很大。于是，他们各自提出了自己的证据。其中一位测评师说他

在访谈的过程中测评对象提到，他们子公司的广告一开始都是给集团公司下属的一家兄弟公司做的，但服务质量很不好，价格却比外面的广告公司高，于是他就另外找了一家价廉物美、服务质量好的企业为自己服务。这样的人怎么可能在团队合作上得高分呢？而另一位测评师指出，这个行为并不能证明他团队合作不好，在这种情况下，一个企业的一把手首先考虑的当然是如何把自己的企业做好，在自己的企业利益受到损失的时候，要维护好自己的企业利益，这一证据还是可以在变革创新资质上加。

### 7. 尽量让企业高层参与到整个的测评活动中

让企业高层参与评价中心的指标制定以及施测，会让高层看到许多平时他看不到的东西，因为没有一位领导会从平时的工作中这么清晰地看到自己的下属是怎么工作的，同时也会让企业对整个项目更加认可。

有一家台资企业对咨询公司不放心，他们提出先试做一个人，如果觉得大家都认可，再大规模推广。咨询公司提醒人力资源部的人在指标确认时最好和高层沟通一下，他们认为反正是试验，关系不是很大。在最终的报告会上，公司老总对测评结果很认可，但对评价指标提出了质疑。所以，公司决策层如果能在指标确认时就参与，整个评价实施过程会更加顺利。

### 8. 评价中心中各种任务的选择要遵循经济性的原则

有些任务在时间、人员及资金方面花费较少，而有的任务则需要有较多的投入。我们在选择测评手段的时候，如果通过一个所需时间和费用都比较少的工具就可以较为清晰准确地考察被评价者的某一特征，那么我们就没有必要去采取一个比较昂贵的测评工具。而且，在使用一个测评任务的时候，应尽可能使得在该任务中得到的信息得到更为有效的利用。

可以肯定的是，对于评价中心的操作原则远不止这些，但从客户服务的角度来看，这几点是评价中心实施者都应当熟悉并牢记于心的。遵守并合理运用这些原则不仅是评价中心质量的保证，也是客户服务成功的基础。

## 14.3 评价中心的练习和内容

### 14.3.1 评价中心的练习

评价中心技术综合使用了各种测评技术，其中也包括了前面所介绍的能力测验、动力测验和人格测验等心理测验的方法，但这些方法并不是评价中心的主要组成部分。评价中心的一个重要的特征就是在情景性的测验中对被评价者的行为进行观察。最普遍使用的情景性测验的类型主要有无领导小组讨论、文件筐测验、角色扮演、演讲、模拟面谈以及案例分析，等等。美国有专家粗略地统计了每一种情景模拟技术在评价中心中使用的比例（1990年），如表14-3所示。

表 14-3 各种情景模拟技术在评价中心中的使用频率

	测评方法的类型	使用百分比（%）
<div>比较复杂的</div> <div>↓</div> <div>比较简单的</div>	角色游戏	25
	文件筐测验	81
	小组任务	未调查
	无领导小组讨论	分配角色 44 未分配角色 59
	演讲	46
	案例分析	73
	搜寻事实	38
	模拟面谈	47

由表 14-3 可以看到，文件筐测验、无领导小组讨论、案例分析等测评技术是在评价中心中应用得最多的情景模拟技术。

实际上，不同的情景模拟技术，其应用效果也是很不一样的，表 14-4 从应用的效度、公平性、可用性和成本等多个方面显示了每种情景模拟技术的优劣。

表 14-4 各种评价方法的优劣比较

方 法	效 度	公 平 性	可 用 性	成 本
智力测验	中	中	高	低
性向和能力测验	中	高	中	低
个性与兴趣测验	中	高	低	中
面谈	低	中	高	低
工作模拟	高	高	低	高
个人资料	高	中	高	低
同行评议	高	中	低	低
自我介绍	低	高	中	低
推荐信	低	—	高	低
评价中心技术	高	高	低	高

从各种测评技术的效度比较来看（见表 14-5），评价中心的效果无疑是最好的。美国电报电话公司在建立评价中心的考评、提升制度后，曾对此法的有效性进行了检验。该公司封存了几百名被评价者用评价中心得到的测评结果。8 年后，将封存的结果与实际表现情况进行对照，结果发现，当初评价中心判定合适进入中级管理层的被评价者中有 80%实际上正在中层管理职位上，而被判定不合适进入中级管理层的被评价者中有 95%实际上的确未得到提升。

表 14-5 人事选拔各种方法的效度比较

具体技术方法	效度 (r)
评价中心—提升	0.68
结构化面试	0.62
工作取样	0.55
能力测验	0.54
评价中心—绩效	0.41
个人履历资料法	0.40
个性测验	0.38
非结构化面试	0.31
申请表	0.13
占星术	0
笔迹法	0

由于文件筐测验、无领导小组讨论、面试等技术我们在本书的前面几章已有专门阐述，这里主要介绍其他一些用得比较多的情景测验，并通过一些实例来进一步说明。

1. 搜寻事实

在这个测验中，首先给予一个被评价者关于一个他所要解决的问题的少量信息，然后他可以向一个能够提供信息的人询问额外的一些情况。如果他提出的问题比较模糊，那么他得到的答案也将是比较泛泛的；如果他能提出比较具体的切中要害的问题，那么他就会得到一些有利于问题解决的有价值的信息。在提问和回答之后，我们要求被评价者给出解决问题的建议和原理。在搜寻事实的任务当中，我们主要评价被评价者的问题分析能力、理解和判断能力以及社会知觉能力，同时也可考察被评价者的决策能力和对压力的容忍能力。

下面是搜寻事实的一些典型样例：

- 主考官告诉一个中层管理人员说他的预算计划已经被否决了，以此考察他将如何搜寻信息并做出解释；
- 主考官告诉一个初级管理者在生产线上出现了不合格的产品，让他来了解和解决这一问题；
- 主考官告诉被评价者有关客户的一些需求，看其如何反应。

在这个测验当中，信息源必须非常详细，同时提供信息的人必须对这些信息十分熟悉，这样他才能及时提供被评价者所要求的各种信息。搜寻事实存在的一个不足是，提供信息的人很难对所有的被评价者做出同样反应，提供一种标准化的情景。



2. 书面的案例分析

在书面案例测验中，通常是让一个被评价者阅读一些关于组织中的问题的材料，然后让他准备出一系列的建议，以提交给更高级的管理部门。这种测评方法可以考察被评价者的综合分析能力和判断决策能力，它既可以考察一些一般性的技能，也可以考察一些特殊技能。

当评价者看到被评价者撰写的报告时，他可以同时对这个报告的内容及形式进行评价。如果一个报告是在写作的形式或书面表达方面存在问题，那么撰写这个报告的被评价者就需要接受有关业务方面的一些形式和规则方面的培训。如果一个被评价者所撰写的报告中对所给的材料分析不当或缺乏对各种解决方案的系统性的评价，那么他需要接受有关决策能力方面的培训。这种测验设计非常灵活，可以为全面地测量各种胜任力而量身定做，其不足之处就是它很难找到客观的记分方法。

例如，假设你刚刚进入某国际旅游饭店，任该饭店的副总经理。你将会看到一些关于饭店目前情况的介绍，包括一些图表性资料（见表 14-6、表 14-7 和表 14-8）。被评价者需要根据所给出的材料，写出一份关于该饭店的现状及其未来发展建议的报告。

表 14-6 咖啡厅损益表（每日平均） 单位：元

项 目	营业时间	
	早 8:00～次日凌晨 2:00	凌晨 2:00～早 6:00
销售额	8 500	735
固定费用	1 800	500
可变费用	5 325	265
费用合计	7 125	765
利润	1 375	亏损 30

表 14-7 韩国餐厅损益表（每日平均） 单位：元

项 目	费用及损益
销售额	5 700
固定费用	3 260
可变费用	1 500
费用合计	4 760
利润	940

表 14-8 近年的人员流动情况 单位：%

年 份	2004	2005	2006	2007	平均
管理人员晋升率	5.7	1.3	15.6	3.5	6.47
非管理人员晋级率	50	48	90.5	78	66.7

续表

年 份	2004	2005	2006	2007	平均
人员流动率	9.4	9.0	12.8	13.6	14.2

### 3. 演讲

演讲既可以是即兴的，也可以是有准备的。即兴的演讲可以在被评价者抽到一个题目之后略做准备，5分钟左右即可上台演讲；有准备的演讲可以给被评价者1小时左右的时间进行准备，正式演讲的时间大约为10分钟，另外还有5分钟左右的时间让考官对被评价者的演讲内容进行提问，由被评价者做出回答。另外一种形式是，几位被评价者分别做演讲，然后讨论他们的意见，最终选择最佳方案。

演讲的主题可以根据具体情况来决定，其实施也相对比较容易。比如，对于销售工作来说，演讲的主题可能是这样的：

- 作为新任的销售经理，你将怎样完成公司确定的销售目标；
- 做一名好的销售人员应具备哪些素质；
- 如何与客户打交道。

考官可以从以下几个方面进行观察：声音是否洪亮有力，口齿是否清楚，演讲是抑扬顿挫，还是平平淡淡缺乏感染力；举止是否自然、平静放松；目光是否与观众进行了交流，是否常望着天花板或某一处；段落结构是否清楚，论点与论据的关系如何，层次如何，论据是否具有说服力；回答提问是对答如流，还是答非所问，等等。一个好的演讲有如下多个评价标准：

- 思路清晰，层次分明；
- 观点明确，论据充分；
- 内容吸引人，引人入胜；
- 能用具体可信的事例说服人；
- 声音响亮，抑扬顿挫；
- 语言流畅；
- 口头语少；
- 上场镇静；
- 动作自然；
- 能与观众进行目光交流。

在这一测评方法中可以考察被评价者思维的敏捷性、系统性、条理性、创造性、说服能力以及自信心等方面的素质。

### 4. 商业游戏

这是最复杂的一种测验形式。通常采用一些非结构化的情景，在被评价者之间进行交互作用。一些典型的例子如下：

- 让 6 个被评价者组成企业中 6 个部门的领导团队，让他们用 2 小时的时间模拟企业的运作；
- 让 3 个人构成的团队进行股票交易，进行 4 小时的情景模拟；
- 一个 8 小时的模拟电脑游戏，20 名经理运作一个大型的集团组织；
- 分别由 4 个人组成的小组模拟仓储贸易中的情景，等等。

评价者的主要任务是：

- 在游戏开始之前，向参加游戏的被评价者做简单的说明与介绍，以确保参加者了解整个游戏的过程；
- 为参与游戏者分配角色；
- 在整个游戏过程中，必须随时处于应急状态，处理各种意外情况；
- 对参与游戏者的各种行为进行系统的观察与评价；
- 对参与游戏者的各种行为保持足够的敏感性。

这种游戏实际上综合了许多其他情景测验的内容。一个复杂的游戏展开时，往往类似于一系列的情景演练：游戏中既会发生一对一的相互作用，也会出现类似小组讨论的场景，有时会出现一个人的演讲，有时还需要对公文进行处理。然后整个团队再次集合在一起做决策，等等。

角色游戏的优点就在于它能够比其他形式更好地再现组织中的真实情况。这种形式较为复杂，但它更为真实，并且它能帮助有经验的管理者从中学习管理技能。这种方法的缺点在于对被评价者的观察和评价比较困难，而且这种方法费时较长。

### 14.3.2 评价中心的内容

评价中心旨在对管理人员进行评价，选择什么样的评价维度、依据什么样的评价标准进行测评是很重要的。评价维度和标准的制定随不同的企业、不同的职位而有所不同，因而各个评价中心测量的指标也是各不相同的。一般要通过胜任特征分析确定一个被评价的职位有哪些素质要求，然后选择一些能够测量出这些关键性素质的测评手段。

对于管理人员来说，以下这些重要的胜任特征常常是评价中心的测评要素。

1) 责任心。为了公司目标的实现敢于冒险，在没有明确方向的情况下可以采取行动，主动承担起项目，积极地解决问题，愿意为做出的决定以及由这些决定所带来的任何后果负责。

2) 分析能力。在问题解决前，能够理解问题的各个组成部分，看到各个部分之间的联系，全面地考虑问题，在对信息进行收集、处理、合成时思维流畅，符合逻辑，能够从不同的渠道寻找信息，并将不同的信息进行合理的联系。

3) 商务理解力。在做出决策时能考虑到长期战略和短期目标，能预见到新的事件和情景怎样影响到组织中的团体或个人。

4) 人际关系技能。能与他人建立良好的人际关系，能够与他人进行协商，调和个人间

的分歧，采取行动时考虑到他人的感情和需求。

5) 口头表达能力。交流沟通时能引起他人的注意和兴趣，对意料之外的问题能做出有效的反馈，捕捉到额外的信息。为了与他人更好地进行交流，能及时修正自己的语言和说话的风格，善于聆听，表达问题清晰、明确，用词准确，具有说服力，能与他人共享或者向他人提供信息和反馈。

6) 表达技巧。用有效的、具有说服力的方式传递思想，使用适当的肢体语言和面部表情进行表达，用不同的演讲模式强调不同的重要部分，对听众的理解具有敏感性，能改变自己的表达方式以适应听众的水平。

7) 决策能力。能解决不同的问题，明确问题的原因，找出核心问题，采取果断的行动。做出的决策合乎逻辑，能够把问题按照优先次序进行区分，在规定的时间内将问题解决。识别额外信息，经过深思熟虑之后做出高质量的决策。

8) 团队精神。设立较为长远的团队目标，鼓励大家工作时要作为一个整体，为团队做出贡献，在团队成员之间建立互相信任的、合作的团队氛围，为团队创造人人都参与解决问题的机会。

9) 对压力的承受力。面对压力不沮丧，在困难和有压力的环境下能够集中精力。

10) 领导力。给大家在领导方面做出示范，鼓励他人提高自己的业绩，重视高质量的团队工作，使用恰当的人际交往方式促进团队目标的达成，与团队成员分享信息，做出详尽的行动计划，在不同的情景下采取不同的领导方式。

11) 书面表达能力。能够通过书面的方式与他人进行很好的沟通，简单易懂，没有拼写和语法上的错误。

美国电报电话公司选择了 25 个评价变量对每个被评价者进行评价。这 25 个变量分别是：组织和计划能力、决策能力、创造力、人际关系技能、行为的灵活性、个人活力、对不确定性和事物变化的容忍力、应变能力和压力的承受力、学习能力、兴趣的广泛性、内在的工作标准、工作绩效、语言表达能力、社会角色知觉能力、自我努力目标、精力、期望的现实性、遵守贝尔系统价值观的程度、社会目标、成长提高的需要、忍受延迟报酬的能力、受到上级称赞的需要、受到同事赞许的需要、目标灵活性和安全的需要。

在 12 个人组成的专门评价中心中，被评价者用三天半的时间应试。在此期间，所使用的测评技术包括：纸笔测验、文件筐测验、投射测验、面谈、参与集体问题解决、无领导小组讨论。每个被评价者还要填写一份个人简历调查表、简短的自传文章和一份由 70 个项目构成的调查表。接着，评价人员对每个被评价者按照 25 种评价变量进行评价，并用文字概括每个人的表现。

通过对评价变量的因素分析，产生出 7 种要素，这 7 种要素是评价的基本内容。在这 7 种要素中，最重要的是行政管理技能和人际关系技能。其次是智能、绩效的稳定性、以工作为定向的激励和职业导向，这几种要素的重要性是相互平行的。第 7 种要素最不重要。

下面是这 7 种要素的测评手段。

- 行政管理技能：文件筐测验；
- 人际关系技能：无领导小组讨论、制造问题法；
- 智能：纸笔能力测验；
- 绩效的稳定性：文件筐测验、无领导小组讨论、制造问题法；
- 以工作为定向的激励：投射测验、谈话和模拟方法；
- 职业导向：投射测验、谈话和个性测验；
- 对他人的依赖性：投射测验。

## 14.4 评价中心的应用

### 14.4.1 评价中心在人力资源管理决策中的应用

评价中心在人力资源管理决策中，可以为组织的人员招聘、选拔、培训、薪酬确定、裁员等方面提供科学和有效的帮助。评价中心在人力资源管理决策中的应用领域主要有以下多个方面。

#### 1. 人员招聘

在组织中，管理人员的招聘失误可能会导致公司在财务、经营管理和发展规划上遭受巨大的损失，因此管理人员的招聘对企业来说至关重要。评价中心技术作为一种综合测评技术，其多方法多评价者的优势，无疑可以在管理人员的招聘中起到汰劣择优的作用。

在实践中，我们用评价中心技术为许多企事业单位提供人才招聘服务。某银行的一个省级分行刚成立时，面向全国公开招聘客户服务部、信贷部、办公室等七个部门的副职主管，结果通过简历筛选的候选人就达 200 人之多，为了保证人员选拔的质量，该分行领导请我们用评价中心技术为其服务。首先，我们让 200 名候选人参加了为期一天的笔试，内容包括银行综合知识、职业能力倾向测验、管理技能测验，由此淘汰了基本素质不过关的 138 名候选人；第二天，我们对剩下的 62 人进行了情景模拟测试，方法包括文件筐测验、案例分析和无领导小组讨论；第三天，我们又对这 62 人进行分组面试，采用半结构化的方式。最后，我们为该行此次招聘活动提供了录用决策建议。由于在整个测评过程中，该分行的高层领导始终参与其中，他们也清楚地看到了各位候选人在评价中心中的表现，这使他们深深感到评价中心的科学性和有效性。由于通过评价中心招聘的人员素质都不错，在实际工作中他们的工作绩效大都比较优秀。为此，该分行此后不仅在人员招聘中，而且在人员竞争上岗中，也请我们为其提供人才测评服务。

#### 2. 人员任用与晋升

通常，对于一个管理人员往往有多个岗位可以安置，理想的情况是岗位胜任力要求与

个人优势相匹配。在安置管理人员时使用评价中心，可以寻求最佳人职匹配。例如，宏观思维能力比较强的人可以更多地参与到规划工作中，而那些计划能力差的人则可以安排到计划能力强的人手下工作。

当公司的一个重要岗位有了空缺，必须从内部选拔接替者时，经常是从工作表现好的管理者中选取，而事实上，在某个管理层次上干得好的人未必就是高一级管理岗位的合适人选。在晋升时，最可靠的办法就是采用评价中心技术，以考察被评价者在目标岗位上的潜能。例如，美国科罗拉多州福特科林斯市的警察局曾设计了一套情景测验，向候选人提出其在未来岗位上可能遇到的与人打交道的难题，当与愤怒的市民对峙时，看他们是否能够保持镇静而不做出过激反应（Gavin & Hamilton, 1975）。由于评价中心的情景性极强，可以依据目标岗位设计活动，选择合适人选。有了这个客观、翔实的资料作为参考，组织就可以成功地找到合适的人选。

### 3. 人力资源普查

人力资源管理的目的就是充分开发和利用组织系统中的人力资源，因此就需要对公司内部人员的发展潜能、职业倾向、专业素质等有一个全面的了解。多数情况下，直接上级往往通过面谈来评估下属，这是很不够的。这种情况下，评价中心可以用来评估员工的能力和潜能。国内某知名上市公司高层领导一直很重视人力资源的开发和利用，为了掌握公司内部的人力资源状况，公司曾请我们应用评价中心技术为其现有的中高层管理人员提供人力资源普查服务。我们综合应用了履历分析技术、心理测验、文件筐测验、小组讨论、角色扮演以及360度评估法，对该公司每一位中层以上管理人员进行了全方位的测评，并为公司提供了每一位受测者的详尽测评报告，同时提供了公司人力资源状况的总体报告，先后历时6个月，评价中心严格的设计要求和严谨的操作实施过程给该公司的高层管理人员留下了很深的印象。此后，该公司面向全国招聘人力资源总监时也采用了评价中心技术。

### 4. 人员培训

所谓培训，就是传授在组织内发挥作用所必需的个人知识、技能、能力和其他特征，培训是挖掘人才潜能的必要手段。评价中心可以用于诊断员工的缺陷，在对在岗人员进行综合素质分析的基础上，根据具体情况设计有针对性的培训计划；按计划开展相关的培训活动；培训后做出效果评价。例如，美国陆军战争学院设计了一系列主要包括自我评价在内的评价中心活动，通过此活动，高级军官们意识到自己的发展需求，并且以此为依据设计了一个学年的学习安排。采用评价中心方法开展培训要重视参训人员的主动参与，锻炼他们的思维能力和实际工作能力。培训方式包括敏感性训练、管理角色训练、事件处理训练和拓展训练，等等。评价中心有助于更好地体现员工的自身价值，使员工素质的提高与公司的发展紧密联系。

### 5. 裁员

当一个组织由于经济原因或结构性调整必须减员时，让谁走让谁留是一个艰难的决定。

霍夫曼公司的保安部曾用评价中心模拟部门重组后的工作要求，让每个员工都有机会展示他胜任新任务的能力。参加评价中心的员工们都说，这种方法提供了展示相关技能的平等机会。与依据资历或是依据直接上司对目前工作表现的评估所做出的裁员决策相比较，他们更能接受评价中心。

14.4.2 评价中心在人员发展中的应用

评价中心也被称为发展中心、职业发展评价中心、潜能评价中心。一旦评价中心将测评结果反馈给被评价者，对被评价者而言，整个评价过程就是一个很好的培训过程。通过评估报告和具体行为表现的反馈，被评价者便知道自己的素质状况在人群中的位置，知道自己的优势领域以及有待发展的素质，知道在今后工作中如何扬长避短，积极发挥自己的特长，并在行为层面改进自己，有意识地培养和弥补自己的劣势，成为更优秀的人才；同时对于被评价者中存在的共同问题，可以开设专题性培训课程。所以说评价中心技术不仅是一种最有效的人才选拔工具，同时对人才的培训、职业生涯规划等均有很强的应用价值。

从评价中心技术的发展趋势来看，以前主要侧重于甄选，现在则越来越侧重于培训发展。发展中心与传统的评价中心的区别如表 14-9 所示。

表 14-9 评价中心与发展中心的区别

评价中心	发展中心
挑选： 外部招聘 内部招聘	发展： 识别潜能 诊断与工作有关的优/劣势

Boehm 在 1977 年提出了两种不同的发展中心类型：识别策略和诊断策略，其主要区别如表 14-10 所示。

表 14-10 识别策略与诊断策略的区别

特 点	识别策略	诊断策略
目标	对个体进行早期潜能识别，以帮助快速发展	改善现在工作绩效、动机和士气
目标人群	已被识别为有高潜能者	对多数人
提名程序	邀请符合标准者	自愿或推荐
决策或结果的特点	多数成功/失败决策是为了长远发展	聚焦于有关优势和劣势
反馈报告的特点	突出高层发展活动的需求	优/劣势的详细信息，以促进后续行动计划
组织监控的水平	高度集中化的监控	基层管理控制

评价中心的报告样例往往可以为被评人提供许多有帮助的信息，下面以龚女士的评价中心报告为样例（见表 14-11），来看看评价中心在个人职业发展中的作用。

表 14-11 评价中心的报告样例（龚淼女士）

胜任力名称	评价中心活动中的表现
沟通与交流能力(行为定义略)	对于从口头信息交流中提取信息的能力,龚森女士被评定为高于平均水平。在管理问题练习中,她时常澄清别人的话,使它们容易被理解,这表明她理解了发言人的思想意图。她还向他人提出了一些问题,这些问题对讨论的内容来说十分必要,说明她很仔细地听谈话的细节。在练习中,她很快抓住发言中的重点,并做出反应。她还纠正了另一名参与者在金额上的计算错误。在销售战略练习中,她再一次澄清了其他小组成员提出的问题。在讨论中她时常要求别人重申观点,试图知道他人正在分析一个问题时所依据的具体理论基础
分析问题的能力(行为定义略)	<p>在根据获得的有关信息,发现问题、找出造成问题的原因并提出解决的途径和方法方面,龚森女士在大多数浅层次具体问题的解决能力上高于平均水平,但在一些较高层次的战略问题和深层次问题的分析把握上,仅处于平均水平。一般来说,龚森女士在分析一般问题方面是很有成效的,但是当问题需要深入分析和深思熟虑时,她的成绩就不那么明显了。</p> <p>她在公文处理练习和销售战略练习中未能达到规定的标准。她未能领会公文中各种备忘录的含义,认为每个备忘录都是孤立的。她似乎将许多问题简单化了,仅仅处理了备忘录上写得最明显的事情。在销售战略练习中,她做了一些毫无根据的假定(如年纪较大的销售人员知识肤浅,他们的工作动力是增加销售额的关键)。她还没有搞清楚一名参加者所提出的建议的细节,该项建议会使销售甲和乙两种产品的批发商和公司的销售员产生争执,令人遗憾的是,龚森女士支持了这个不正确的建议</p>
判断能力(行为定义略)	<p>这主要是指根据目前已收集到的事实做出正确决定的能力。她在这方面的成绩低于平均水平。在公文处理练习中,她给下属人员的指导是很不够的,避开了很多重要或困难的项目。这种做法会在公司中造成相当严重的问题。</p> <p>在销售战略练习中,她提出的很多建议是根据在练习中毫无根据的假设做出的。一个例子是,她建议延长顾客应付账单与推销员收账的时间间距。在做这项决定时,她并没有考虑到那会造成流动资金占用的问题</p>
计划和组织能力(行为定义略)	<p>计划和组织是指为达到一个具体目标而采用一定的步骤、安排人力资源配备。在适当地选派人员和分配资源使用方面,龚森女士被评为平均水平之下。</p> <p>在公文处理练习中,龚森女士未曾将工作项目按先后次序排列,或者即使排列了,她对各个工作项目重要程度的认识也是不足的。很多工作项目可以安排她的下属或辅助人员去完成,但她却选择了自己亲自去做这些工作,而忽视了她应该优先处理的经营战略问题。她还不能有效利用她的下属售货员去为她收集足够的信息,以致她在面对一些困难时未能做好充分的准备</p>
管理控制能力(行为定义略)	这项工作包括制定标准,并根据标准衡量工作成效,采取一定的措施和手段去监督、调节、纠正偏离标准的偏差。龚森女士在采取行动去监督委派上和项目的结果方面被评定为低于平均水平

续表



胜任力名称	评价中心活动中的表现
总评价	根据工作说明书中对任职资格的规定来判断，从其现有的工作能力来看，龚森女士担任地区销售经理之前，对几项重要的管理能力要接受较多的培训

从表 14-11 中可以看到，龚森女士可以从评价中心的报告中得到很多有价值的行为信息，包括个人的优势和弱点，在此基础上她可以与公司的人力资源部共同制定有针对性的培训发展计划。

14.4.3 评价中心在应用中的发展趋势

总的来看，评价中心的发展有两大特点：一是越来越强调仿真程度，二是尝试使情景模拟变得更加结构化。仿真性的加强有利于更准确地对测评对象进行行为取样，而结构化的尝试则能够有效降低评价中心的评分难度和施测成本。评价中心在应用中有如下几个方面的发展趋势。

1. 采用“整体情景”

传统的评价中心是由独立的情景模拟构成的，不同的情景模拟采用毫无关联的背景材料。现在，越来越多的评价中心采用跨练习的材料，即所有情景模拟采用相同的背景材料。这样做的优势是，测评对象不用花过多时间阅读新的材料，同时也能够有效提升不同情景模拟的仿真性和评分一致性。

2. 对评价中心应用的强化

评价中心依据其施测目的不同，会有不同的设计、容量和成本，也会结合其他人力资源管理技术。

1) 对于招聘或晋升决策，可以依据测评指标数量、岗位级别和效度要求等决定评价中心设计的复杂性。

2) 对于诊断培训需求，通常会设计大容量的评价中心，以达到充分、全面地衡量测评对象资质的目的。

3) 对于职业生涯规划、继任计划和人岗匹配等环节，可以将才能—角色匹配技术融入评价中心的施测过程。

4) 评价中心越来越多地与建立胜任力模型、战略性工作分析、绩效管理等相结合，应用于人力资源的各个方面。

3. 借用计算机和其他辅助设备进行测评

- 1) 将情景模拟的呈现计算机化（文件筐和案例）；
- 2) 用录像等协助施测（通过录像呈现人际情景，并要求测评对象做出反应）；
- 3) 通过软件对测评师评分进行自动汇总。

4. 引入情景模拟以外的技术

在评价中心的应用中，越来越多地引入情景模拟以外的技术，如行为访谈和心理测验，

来作为补充。行为访谈可以用来测量一些通过情景模拟较难测评的资质，如成就动机和坚忍性。同时，行为访谈也可以作为回顾测评对象在评价中心中行为动机的手段。

商业化评价中心虽然经过了 50 年的发展，但内核仍然没有改变，包括以多个情景模拟为主体、有多名测评师参与整合讨论、注重情景的仿真性，等等。一直在变的是，在不损害评价中心的原则和内核的前提下，人们修改和改进其设计和操作流程，使它更符合人力资源管理发展的需要，符合企业自身的需求。随着人们对评价中心实质的理解更为深入，这种改进的步伐将会越来越快，越来越有成效。

## 第 3 部分

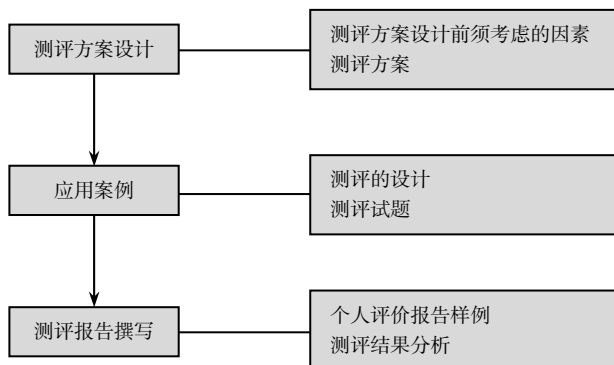
---

### 现代人才测评应用

## 测评技术在企业人员招聘与 人力资源普查中的应用

在西方发达国家，企业很重视测评技术在人员招聘中的应用，IBM、诺基亚、英特尔等世界知名的大公司都有自己的人才招聘测评体系。近十多年来，我国的企业也越来越多地应用人才测评技术于人力资源管理中，目前应用最多的有两大领域：一是外部人员招聘；二是内部人力资源摸底（普查），以便适时进行人员晋升、岗位调整和人员培训。

### 本章导航



### 丰田公司的招聘体系

为招聘最优秀的有责任感的员工，丰田公司做出了极大的努力，设计了由 6 大阶段构成的全面招聘体系，前 5 个阶段招聘要持续 5~6 天。

第 1 阶段：丰田公司通常会委托专业的职业招聘机构，进行初步的筛选。应试者一般会观看丰田公司的工作环境和工作内容的录像资料，同时了解丰田公司的全面招聘体系，随后填写工作申请表。1 小时的录像可以使应试者对丰田公司的具体工作情况有个概括了解，初步感受工作岗位的要求，同时也是应试者自我评估和选择的过程，许多应试者知难而退。专业招聘机构也会根据应试者的工作申请表和具体的能力和经验做初步筛选。

第 2 阶段：评估员工的技术知识和工作潜能。通常会要求员工进行基本能力和职业态度心理测试，评估员工解决问题的能力、学习能力和潜能以及职业兴趣爱好。如果是技术岗位工作的应试者，更加需要进行 6 小时的现场实际机器和工具操作测试。通过第 1 阶段和第 2 阶段的应聘者的有关资料会转入丰田公司。

第 3 阶段：丰田公司接手有关的招聘工作。本阶段主要是评价员工的人际关系能力和决策能力。应试者在公司的评估中心参加一个 4 小时的小组讨论，讨论的过程由丰田公司的招聘专家即时观察评估，比较典型的小组讨论可能是应试者组成一个小组，讨论未来几年汽车的主要特征是什么。实际问题的解决可以考察应聘者的洞察力、灵活性和创造力。同样在第 3 阶段应聘者需要参加 5 小时的实际汽车生产线的模拟操作。在模拟过程中，应试者需要组成项目小组，承担起计划和管理的职能，比如，如何生产一种零配件，人员分工、材料采购、资金运用、计划管理、生产过程等一系列生产考虑因素的有效运用。

第 4 阶段：应试者需要参加一个 1 小时的集体面试，分别向丰田的招聘专家谈论自己取得过的成就，这样可以使丰田的招聘专家更加全面地了解应试者的兴趣和爱好，他们以什么为荣，什么样的事业才能使他们兴奋，这样方可更好地做出工作岗位安排和职业生涯规划。在此阶段也可以进一步了解员工的小组互动能力。

通过以上 4 个阶段，员工基本上被丰田公司录用，但是员工需要参加第 5 阶段的全面身体检查。了解员工的身体一般状况和特殊问题，如酗酒问题。

最后在第 6 阶段，新员工需要接受 6 个月的工作表现和发展潜能评估，新员工会接受监控、观察、督导等方面严密的关注和培训。

## 15.1 测评方案设计

从第 2 部分我们所介绍的内容中，我们已经看到，人才测评的具体方式方法可谓多种多样，但在具体应用中究竟选择哪些工具，形成测评方案，则取决于很多因素，包括测评

的预算、测评的目的、测评岗位的重要性和复杂性、候选人的数量等。

### 15.1.1 测评方案设计前须考虑的因素

根据我们的实践经验，在测评方案设计前，通常需要考虑以下因素。

#### 1. 确定预算的多少

预算的多少实际上直接关系到测评的精度，通常情况下，招聘一个人的平均预算越多，选用的测评方法也往往越多，测评的效果当然越好。这个问题与企业领导的认识很有关系，如果企业领导觉得人才测评不值得花太多的费用，那么预算自然会定得比较低；反之预算就高。比如，某公司为了招聘几位部门经理，在测评环节才花了几千元，因为老板觉得凭自己的经验进行面试即可；而一家知名企业为了招聘两位副总经理，在测评环节居然投入了20万元之多，专门请测评机构应用了比较复杂的评价中心技术。实际上，我国很少有人对测评的投入—产出比进行过系统的测算，美国有测评专家经过测算，在企业中层管理人员的测评中投入几千美元，其实际回报能达到几百万美元之多。

#### 2. 明确测评的目的

测评目的是测评工作的出发点，同等条件下，企业内部人力资源普查会比外部人员招聘需要更复杂的测评设计，因为人力资源普查需要全方位地了解、诊断企业员工的特点与不足，为企业的未来发展和员工个人发展提供诊断报告，所以往往需要邀请外部的测评专家，综合运用心理测验、面试、小组讨论、文件筐测验、360度评估等多种测评技术和方法；而员工招聘可能采用履历筛选、笔试、情景模拟（如小组讨论）和面试即可。

#### 3. 通过岗位胜任特征分析，确定评价要素

前面我们已经谈到，岗位胜任特征分析是人才测评的基础，它可以保证人才测评的针对性和有效性。近几年来，许多大企业都请有关咨询公司为自己构建岗位胜任特征模型，这些模型可以为评价要素的确定提供很好的参考，同时我们也要考虑到外部环境的变化、企业的未来发展、与目标岗位相关的团队构成等因素。一般来说，评价要素的数量在7个以内效果比较好，超过7个，评价者就很难对要素进行区分了，不过在应用评价中心技术进行测评时，测评指标往往会达到10个之多，国外研究发现（Gangler，等，1990），评价中心的评价要素平均是11个。

#### 4. 候选人的数量

候选人的数量也是测评方案设计前须考虑的一个因素，当一个职位有很多候选人时，我们用较少的测评方法即可达到理想的测评效果；相反则需要选择更多的测评方法。这是因为，初步筛选相对比较容易；而最终从几个人中选两个人时，测评的精度要求更高，决策风险会加大。

#### 5. 预期结果

测评的预期结果也会影响到测评方案的设计，当我们只需根据岗位胜任特征对候选人

进行简单的排序时，对测评方案的设计要求就不高；而当我们给每位候选人提供个人职业发展建议报告时，对测评方案的设计要求就很高。

6. 组织实施

测评方案设计前还需要考虑到测评的组织实施，举个最简单的例子来说，如果在组织实施中评价员的数量比较少，那就不可能分多个组同时对候选人进行测评，测评实施可能需要好多天，这种情况下考虑到测评题目的保密性，就需要事先设计多套难度大体相当的测评题目。

15.1.2 测评方案

测评方案一般须包括测评的目的、测评的内容与方法、测评程序设计和测评费用构成等几个部分。下面以 A 公司在内部开展人力资源普查为例，给出测评方案。

1. 测评的目的

根据 A 公司的要求，通过对其在岗员工的全面测评，了解每位员工的职业素质及其发展潜力，给公司提供每位员工的测评诊断报告，并根据公司人力资源的总体状况提出咨询建议。

2. 测评的内容与方法

1) 纸笔测试。纸笔测试分为知识水平考试（见表 15-1）和基本职业素质测试（见表 15-2）。

表 15-1 知识水平考试

职位类别	测试内容	测试形式	测试时间（分）
中层管理者	企业经营管理常识+汉英互译	考试	60
主管人员	企业经营管理常识+汉英互译	考试	60
技术人员	生产管理基本常识	考试	60
行政人员	行政管理基本常识	考试	60
一线工人	综合知识与企业员工行为规范	考试	60

表 15-2 基本职业素质测试

职位类别	测试内容	测试形式	测试时间（分）
中层管理者	● 基本认知能力	心理测验	90
	● 组织行为动机		20
	● 职业兴趣		15
	● 行为风格		20
主管人员	● 基本认知能力	心理测验	90
	● 组织行为动机		20

续表

职位类别	测试内容	测试形式	测试时间（分）
主管人员	• 职业兴趣	心理测验	15
	• 行为风格		20
技术与行政人员	• 基本认知能力	心理测验	90
	• 行为风格		15
一线工人	• 机械能力	心理测验	30
	• 职业兴趣		15

2) 情景测试（见表 15-3）。

表 15-3 情景测试

职位类别	测试内容	测试形式	测试时间（分）
中层管理者	企业经营管理实务处理能力	文件筐测试	120
	团队协作及领导	无领导小组讨论	90
主管人员	企业经营管理实务处理能力	文件筐测试	120
	团队协作及领导	无领导小组讨论	90

3) 半结构化面试（见表 15-4）。

表 15-4 半结构化面试

职位类别	测试内容	测试形式	测试时间（分）
中层管理者	经营管理经验、问题分析判断、沟通 and 人际技能、业务技能	半结构化面谈	60
主管人员	经营管理经验、问题分析判断、沟通 and 人际技能、业务技能	半结构化面谈	60

### 3. 测评程序设计

1) 胜任特征分析与测评工作方案设计。了解公司文化，根据公司的评价需求，通过行为事件访谈，构建各类职位的胜任特征模型，确定测评要素和测评方法，形成本项目的测评工作方案。此阶段工作约需 4 周时间完成。

2) 笔试准备及实施。依据双方议定的测评工作方案，组织进行各项笔试准备工作，并提供笔试实施材料供公司组织实施测试，方案议定后 3 周内完成。

3) 情景测试、面试准备和实施。依据测评工作方案设计，设计情景测试题目与面试试题，方案议定后 4 周内完成。对公司有关参加评估的人员进行测评培训，共同实施测评。

4) 综合分析评价报告撰写。根据各职位的胜任特征具体要求，对以上几项测试结果进行综合分析评估，撰写并提交各中层和主管职位候选人的综合评价报告，以及有关公司人力资源管理的综合建议报告。此项工作在测评实施结束后 3 周内完成。



4. 测评费用构成

测评费用构成包括固定费用项目（见表 15-5）和变动费用项目（见表 15-6）。

表 15-5 固定费用项目 单位：元

项目名称	内容概要	单价	数量（项）	费用合计	备注
1. 方案设计费	胜任特征分析、方案设计	35 000	1	35 000	
2. 笔试命题费	含制卷、制版	5 000	4	20 000	
3. 情景设计费	含测试评估培训费	10 000	4	40 000	
4. 面试设计费	含测试评估培训费	2 000	4	8 000	
5. 固定差旅费	专家测试与咨询	5 000	4	20 000	2 人 2 次
合计				123 000	

表 15-6 变动费用项目

项目名称	内容概要	单价（元/人次）	备 注
1. 笔试测试费	含印卷、阅卷	50	
2. 测验测试费			
2.1 能力	测验使用	200	
2.2 动机	测验使用	200	
2.3 兴趣	测验使用	200	
2.4 风格	测验使用	200	
2.5 机械能力	测验使用	200	
3. 综合评价与咨询	综合分析评估与撰写报告		
3.1 管理者	综合全部测试结果	1 000	
3.2 技术行政	综合笔试测试结果	500	
3.3 工人	综合笔试测试结果	200	
4. 情景测试费	含 1 位主试者及结果整理	300	人均费用
5. 面试测试费	含 1 位考官及结果整理	300	

15.2 应用案例

下面我们通过笔者曾经参与过的一个测评项目（为一家基金管理公司招聘总经理，以下称 B 公司）为例，让读者系统地了解测评技术在企业人员招聘中的应用。

15.2.1 测评的设计

1. 测评背景

B 公司是一家新成立的中外合资基金管理公司，计划面向全球招聘一位总经理，并通

过《人民日报》（海外版）等多家媒体发布招聘广告，有数百名有相关管理经验的高层管理者报名参加竞选。经过B公司的资格审查和履历分析，最终有50多位优秀人士进入了测评环节。

## 2. 胜任特征分析

为了澄清基金管理公司总经理的胜任特征要求，我们通过行为事件访谈和问卷调查相结合的方式开展工作。下面是此次胜任特征分析中应用的行为事件访谈提纲和调查问卷。

### （1）访谈提纲

- 访谈对象：同类基金管理公司的总经理（副总经理）

访谈问题：

——你在经营管理决策中的权限有多大？主要体现在哪些方面？

——在你这个职位上，最重要的职责是什么？

——在你任职期间，你一定做了不少成功的事情，能否给我们介绍一些具体事例？（根据STAR行为事件访谈模式进行）

——你认为一个优秀的总经理（副总经理）应该是什么样的？需具备哪些素质（包括能力和个性品质）？

——在你的工作中，你觉得最令你头疼的事情是什么？

——你认为工作中哪些方面的失误可能会给公司带来很大的损失？

- 访谈对象：同类基金管理公司的中层经理

访谈问题：

——总经理日常的主要工作有哪些？

——总经理最重要的职责是什么？

——你认为一个优秀的总经理（副总经理）应该是什么样的？他需具备哪些能力和个性品质？

——根据你的看法，像你们这样的公司总经理在哪些方面的工作失误可能会给公司带来很大的损失？能否给我们介绍一些事例？

——贵公司目前存在的主要问题和困难有哪些？（追问：你认为这种情况与公司领导班子有无直接关系？如有关系，原因是什么？）

### （2）职位分析问卷

为了了解基金管理公司总经理的素质要求，我们还对同类公司的总经理和副总经理职位进行问卷调查，问卷包括四个部分，前两部分是关于该职位工作职能方面的问题，后两部分是关于该职位对个人素质要求方面的问题。下面是问卷中有关问题的样例。

#### A. 工作职能

说明：各题目选项中的“占用时间”是指在工作中履行该项职能占用时间的多少；“难度”是指履行该项职能的难度。

工作计划（提出工作计划和安排、分配任务、确定目标和完成时间）

占用时间： ① 很少 ② 较少 ③ 中等 ④ 较多 ⑤ 很多

难度： ① 很简单 ② 较简单 ③ 中等 ④ 较复杂 ⑤ 很复杂

**B. 工作职能总评**

**各职能履行不好，对工作绩效的影响**

1. 计划与安排： ① 很少 ② 较少 ③ 中等 ④ 较多 ⑤ 很多

2. 信息处理： ① 很少 ② 较少 ③ 中等 ④ 较多 ⑤ 很多

3. 决策： ① 很少 ② 较少 ③ 中等 ④ 较多 ⑤ 很多

4. 沟通： ① 很少 ② 较少 ③ 中等 ④ 较多 ⑤ 很多

5. 人际行为： ① 很少 ② 较少 ③ 中等 ④ 较多 ⑤ 很多

6. 技术行为： ① 很少 ② 较少 ③ 中等 ④ 较多 ⑤ 很多

**C. 对个人素质的要求**

请根据你的理解，评价以下能力对该职位的重要性程度。

1. 计划能力： ① 很重要 ② 较重要 ③ 中等 ④ 较不重要 ⑤ 很不重要

2. 独立决策能力 ① 很重要 ② 较重要 ③ 中等 ④ 较不重要 ⑤ 很不重要

**D. 对个人素质的其他要求**

问题：你认为胜任该职位需要什么样的学历和专业背景？需要哪些方面的专门培训？还需要哪些方面的相关经验？

**3. 测评方法及内容**

在胜任特征分析的基础上，我们设计了本次测评的方案，如图 15-1 所示。

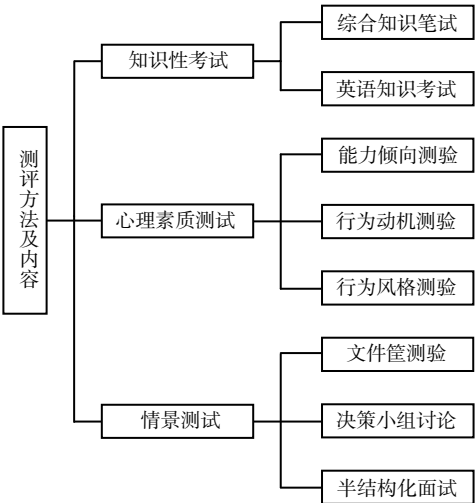


图 15-1 测评方法及内容

### （1）知识性考试

根据胜任特征分析结果，知识性考试主要包括综合知识笔试和英语考试两个部分。

综合知识笔试的内容为宏观经济、金融证券、资本市场的基本理论和相关法规；项目评审、投资管理、市场运作的方法、手段和金融工具的灵活运用等方面。英语主要考查其英语运用水平，重点考查阅读理解能力。

考试难度水平按较易、中等难度和较难题各占总题量的 1/3 掌握，以确保试卷的区分度。

考试题型分为客观题（包括单选题、多选题）和主观题（包括简答题、案例题）两大类。

综合知识的考试时间为 2.5 小时，试卷包括客观题 70 道（单选题 50 道，多选题 20 道），主观题 4 道。英语考试的时间为 2 小时，试卷内容包括词汇、阅读理解和概括大意三个部分。

### （2）心理素质测试

心理素质测试是此次总经理招聘中重要的测评手段，共采用三种心理测验，测试总时间为 2 小时。

1) 管理者职业能力倾向测验。主要考察应试者从事管理活动所必备的能力基础和管理潜力。本测验可反映出应试者的思维反应速度、考虑问题的条理性和学习掌握新知识的能力等诸方面的状况。

2) 管理者组织行为动机测验。主要测量应试者在管理方面的动力特征。该测验可深入了解管理者从事管理活动的目的性和选择性，进行管理活动的积极性和主动性以及风险决策意识等。

3) 管理者行为风格测验。主要测量应试者个人的行为风格。测验通过测查管理者在管理活动中的一般心理倾向、接收和处理信息的方式、行动方式及情绪稳定性等个性心理特征，从而判定管理者在管理活动中的工作方式、领导风格及适宜的工作环境。

### （3）情景测试

情景测试主要根据应聘职位的胜任力要求，设计情景测试方式，测量其与职位相关的胜任力，为人员录用最终决策提供充分的依据。情景测试包括文件筐测验、决策小组讨论、半结构化面试。

## 15.2.2 测评试题

1. 知识性考试（略）
2. 心理素质测试（略）
3. 情景测试
  - （1）文件筐测试

### B 基金管理有限公司部门职能简介

董事会由 3 名董事组成，其中中方 2 名，外方 1 名。董事长由中方委派的董事中的 1 人担任，副董事长由外方委派的董事担任。

董事会下设总经理和副总经理各 1 名。总经理和副总经理的任期均为 3 年。

基金管理公司内部设行政管理部、资金财务部、市场开发部、投资部。

- 行政管理部：负责公司一般行政业务、人事管理、员工福利、教育培训及文秘等。
- 资金财务部：根据会计制度和准则，如实反映基金的运作情况和基金管理公司的运作情况，做好核算工作。
- 市场开发部：进行市场研究分析调查，拟订发展计划，为公司决策层提供建议。
- 投资部：负责执行投资计划，对项目进行评审，对基金投资项目进行追踪管理，监督项目的进展情况及赢利情况。

### 指导语

这是处理文件的模拟练习，目的是考查你日常管理和业务管理的能力和经历。所有的文件都是杜撰的，但你务必当做真实文件来对待。

你的角色是 B 投资基金管理有限公司的总经理。B 基金及其管理公司的有关情况，请参见背景材料（公司组织结构简图、公司部门职能简介、投入资本明细表、B 基金资产构成表、基金增值表和公司章程）。

今天是 2011 年 8 月 10 日，你出国考察回来，第一天上班。

现在是上午 8:00。

请注意：

1. 假定在 2011 年 8 月 10 日以前发生的国内外事件都是真实的，你可将之作为分析判断和决策的依据。

2. 你对每份文件的处理意见和理由必须写在答题纸上，直接写在文件上不予计分。

3. 对同一份文件可以有多种处理意见，每种处理意见如果正确，都可以得分。

4. 你必须在 135 分钟的时期内处理完所有的文件。

另外，你的处境并不是很妙的：

1. 你的任期是从 2010 年 2 月到 2013 年 2 月；

2. 由于前期投资的几个项目收益不理想，基金已出现 1 490 万法郎的亏损。这样你必须设法增大投资收益以实现任期内基金保值的目标。

文件材料：

### 文件一 关于北京实达电器公司有关问题的报告

总经理：

由 B 基金投资的北京实达电器公司扩建项目，已正式投入生产近半年，总体上进展比较顺利，公司的前景也日益看好。不过，近来我们从公司召开的董事会上，了解到一些问题，其中一个较为突出的问题是，公司的财务报表和预算从来不作为董事会决议的内容。

我们认为这样做是不规范的，这种做法难以保障股东的利益。昨天，我就此事与实达公司董事会主席交换了意见，提出应将财务报表和预算作为董事会讨论和决议的重要内容，但对方担心会议内容过多过细会影响董事会的决策效率和质量。我向他表示，财务问题是关系到股东利益最主要的问题之一，应当列入董事会的正式议题，如果说内容太多的话，可以将董事会其他一些不重要内容简化。

特此报告。

投资部 项怀金

2011年8月6日

## 文件二 关于上海砷化钾生产项目资产评估

### 聘请会计师事务所问题的请示

总经理：

根据我们提供的招标通知，四家会计师事务所8月2日向我们提供了投标书，报价情况如表15-7所示。

表 15-7 四家会计师事务所的报价情况

名 称	报价（元）
海上资产评估公司	210 000
安庆会计师事务所	183 000
大华会计师事务所	125 000
明光会计师事务所	75 000

从报价情况看，前两家单位报价较高，故本次暂不考虑选用。

明光报价比大华低5万元，有价格上的优势。但在时间保证方面同大华相比有较大差距。

1. 评估开始时间：按照规定，项目资产评估需首先在当地国资局办理立项。明光表示，立项手续由评估委托方办理。立项批准之后，明光才可以开始进行实质性工作。而大华表示，资产评估工作和立项可同时进行，只要在出评估报告之前把立项办下来即可。另外，大华可以通过关系疏通，在评估报告完成之前就可以办下立项。

2. 国资局确认批准时间：大华表示，确保3~4周得到确认批准。明光承诺完成审核批准期限为1个月，但又表示，超过官方正常审核确认规程（45个工作日，即9周的时间）才同意罚款，并声明因政府机构内部原因（调整、合并等）不在罚则之内。

据了解，目前上海国有资产管理局在进行机构改革，预计评估报告确认工作将受到影响。如果从最坏情况考虑，可能因为资产评估时间和国资局确认批准时间的问题不能在下半年完成此项目的投资。

上述两家单位情况各有所长。选取哪家评估，请领导定夺。

投资部 项怀金

2011年8月3日

附：两家会计事务所的比较（见表 15-8）

表 15-8 大华会计师事务所与明光会计师事务所的比较

项 目	大华会计师事务所	明光会计师事务所
评估方法	成本法和收益法	收益法
评估开始时间	签委托书后即可开始,立项评估同时进行	立项批准之后开始评估工作
评估需要时间	15 个工作日(3 周)提供评估报告初稿,中英文同时提供	3 周提出资产评估结果和中文评估报告初稿,国资局批准后 3 天内提供正式中英文报告
国资局确认批准时间	确保 15~20 个工作日内(3~4 周)得到确认批准	承诺完成审核批准工作的期限为 1 个月
不能在承诺期限内得到国资局批准是否同意罚款	在上述约定时间内不能完成评估结果的确认工作,同意委托方不支付部分费用,具体条款在评估业务约定书中规定	超过官方正常审核确认规程(45 个工作日)1~2 天可不支付全额费用 5%,超过 4~5 天 15%,超过 5 天 50%,因政府工作机构内部原因(调整、合并、分立委托等)或其他不可抗力造成的评估报告延迟获得批准,不在违约罚则之内
评估费用	12.5 万元	7.5 万元

文件三~文件六略

文件七 关于近期金融投资问题的请示

总经理：

近期国内外经济形势出现了一些新的动向，如国家财政部又将发行 200 亿元国债、中央北戴河会议确定新的金融工作方针、阿根廷经济危机、欧洲主要工业国家经济低迷等，都会对金融市场产生影响。考虑到我公司的资产现状，以下几个问题请您指示：

1. 是否将现有外汇都兑换成美元？拟用多少？
  2. 是否动用部分闲置资金购买国债？
  3. 为增大投资效益，我部近期应奉行什么操作方针？
- 另外附上部分资料供您参考。

资金财务部 王财  
2011 年 8 月 10 日

文件八 关于北洋熟型铝材有限公司项目合资合同的修改意见

总经理：

我公司对北洋公司熟型铝材项目有积极的投资意愿，并拟定了《合资合同》。根据我个人的经验，我提出了以下问题及修改意见。

1. 现有合资合同规定：“在合资期限内，任何一方未经其他方事先书面同意及董事会一致决议，不得将其在合资公司注册资本中的全部或部分出资份额抵押、出质、支付、设

置限制或予以处置。未经此等事先书面同意和/或此等决议而进行的抵押、出质、支付、设置限制或予以处置，对合资公司无效。”因为我们的投资项目一般要求5~7年内将资金撤出，因此，资金的撤出不应以董事会的一致决定为条件。

2. 为了保证资金从投资项目中撤出，拟增加一条条款：“××资金在投资5年后，可向公司董事会提出由公司回购公司的全部或部分股份，回购金额不低于合资公司注册资金或股份比例的相应原投资额，回购实施应在公司正式提出书面申请之后一年以内完成。”

妥否，请批示。

投资部 项怀金

2011年7月27日

附《合资合同和章程》（略）

### 文件九 人才流失报告

总经理：

现呈报给您范天海先生的辞职报告。他是市场开发部的业务骨干和重点培养对象。

人员流动性大始终是困扰我公司发展和经济效益的重大问题。根据最近三年的统计，有25%的职工工作不满1年就辞职了，39%的职工来公司工作2年内辞职，近50%的职工在公司工作3年就“跳槽”到其他单位。

我认为公司人员流动性大主要有以下原因：

一是我们公司的大部人具有硕士以上学历，学习专业是金融或管理，一些人是在西方发达国家拿到的MBA，他们目前在国内的就业机会很多；

二是我们公司从成立起就非常重视对员工的培养，定期派员工去美国或其他国家学习，或是请专门培训机构对公司职员进行系统培训，一些职工培训后即离开公司；

三是我们公司规模小，只有四个部门，十几个人，许多业务骨干无法被提升；

四是我们公司的薪酬比同类的外资公司低；

五是我们在管理上还存在一些问题，如没有充分地做到以人为本，评价体制不尽合理，没有形成积极向上的企业文化，有些人之间的关系紧张等。

以上是我的个人看法，供您参考。

行政管理部 马行政

2011年8月6日

### 文件十 辞职信

总经理：您好！

很抱歉，向您提出辞职问题。

我来公司三年，在您及前任总经理的领导关怀和本部同仁的支持下，也算工作有些成绩，自谓勉强称职。可近一年来，我经常对繁复的工作感到厌烦，时常有一种无价值感，心情压抑，所以想换个工作环境。

我已做好了移交工作的准备。如果由于我的辞职给公司及您本人带来不便，那请您接



受我诚挚的歉意。

顺祝

夏安！

投资部 项怀金  
2011 年 8 月 10 日

#### 文件十一 有关预约记者采访的请示

总经理：

《中国金融时报》金融专题部记者李小明希望在 2011 年 8 月 14 日上午采访您。这一报道对我公司宣传很重要，我们希望在报头版刊登，但记者坚持认为其中必须包括您本人的见解。

致  
礼！

行政管理部 马行政  
2011 年 8 月 7 日

#### 文件十二 请 柬

B 投资基金管理有限公司总经理：

我们很荣幸地邀请到金融界著名专家、诺贝尔奖获得者 Jerson 博士做关于“全球化与金融风险管理”的报告，敬请光临。

时间：2011 年 8 月 10 日上午 10:00~12:00

地址：保利大厦三层彩虹厅

费用：200 美元/人

联系电话：010-64265410

联系人：张丹小姐

#### 文件十三 研讨会通知

B 基金管理有限公司：

定于 2011 年 8 月 10 日上午 9:00~12:00 在金融大厦礼堂召开“金融市场管理与发展前景高级研讨会”。希望贵公司派人参加。

致  
礼！

中国人民银行金融司  
2011 年 8 月 1 日

#### 文件十四 便条：华清公司投资损失调查

总经理：

有关今年 2 月对“华清智能有限责任公司”投资造成我公司损失 1 000 万元的调查已有初步结果。根据有关法律规定，大部分损失很难追回。据我的了解，主要原因是我们公

司业务上出现一些明显漏洞。

致  
礼！

行政管理部 马行政  
2011年8月2日

## （2）无领导小组讨论题

### 指导语

#### 问题背景

C公司是一家新技术风险投资公司。公司创立于2003年，自有资金3亿元人民币（以下同），融资已达2亿元。该公司主要为非上市中小型企业的高新技术项目提供资金支持，公司前期总体盈利状况是亏损的。现有闲置资金1.5亿元，可用于资助一些有前景的高新技术项目。

现在由你和在座的其他几位人员组成的投资决策委员会，讨论确定是否投资光纤预制棒项目。投资委员会直接对董事会负责，会议一结束就要向董事会汇报对该项目的投资意见，所以必须在本次会议上做出决定。

在考官说“讨论开始”之后进行自由讨论，讨论时间为60分钟。

附件 光纤预制棒项目可研报告（略）

## （3）半结构化面试题

### 指导语

你好，首先祝贺你顺利通过了前面几项测试，欢迎你参加今天的面试。今天面谈的时间大约为45分钟，共有6个问题。对每个问题希望你能实事求是地回答，在后面的考核阶段，我们会进一步核实你所谈的情况。回答问题时，语言要简洁明了。

1. 从你的简历来看，你具有多年的业务管理经验。请结合你做过的某个项目，谈谈你是如何做好该项目的市场分析和风险分析的？

#### 测评要素：市场分析和风险判断能力

2. 在变幻莫测的外界环境中，管理决策不可能总是正确的。在你以前的工作中，你最不满意的一项决策是什么？请详细谈谈当时的情况。（追问：决策失败造成了什么具体后果？决策失败的原因是什么？你从中得到了什么教训？）

#### 测评要素：判断与决策能力

3. 在你以前的经营管理中，你可能有过项目投资的经验，也可能有过项目管理方面的经验。在这些活动中，你都必须对项目的实施过程进行监控，你认为对项目进行经营控制的关键是什么？请具体谈一件你在这方面的成功事例。

#### 测评要素：业务知识与经验、经营控制能力

4. 对于人民币对美元汇率到今年12月的走势，在座各位持有不同的见解，对此你有什么观点？请你用5分钟的时间说服大家接受你的观点。你可以参考我们提供的《金融

投资参考》等材料，给你 2 分钟的准备时间。

测评要素：市场分析、风险分析、判断与决策

5. 你来应聘 B 基金管理公司总经理职位，请谈谈你对这一职位职能的理解和认识。  
对照岗位要求，你认为你具备哪些优势？存在哪些不足？

测评要素：任职匹配程度、求实精神

6. 你希望这一职位提供给你什么样的个人发展机会、薪资物质条件和人际环境特点？

测评要素：任职匹配程度

### 15.3 测评报告撰写

#### 15.3.1 个人评价报告样例

##### 1. 个人基本信息（见表 15-9）

表 15-9 王××个人基本信息

姓名	王××	性别	男	年龄（岁）	36	学历	硕士	专业	MBA
应聘职位	总经理		现工作单位及职务			某信托投资公司总经理			

##### 2. 个人测评信息（见表 15-10）

表 15-10 王××个人测评成绩

单位：分

测评项目	成 绩	最低成绩	最高成绩	平均成绩	名次（名）
专业考试	87.5	66.50	108.00	84.750 0	3
英语笔试	105	88.00	131.00	113.750 0	6
英语口语	3.5	2.00	10.00	5.625 0	7
无领导小组讨论	56.2	53.40	65.80	61.287 5	7
文件筐测试	50	50.00	95.00	71.625 0	8
面试	51	50.60	69.80	59.528 1	7
能力倾向测试			另附报告		
组织行为动机测验			另附报告		
行为风格测验			另附报告		

##### 3. 个人测评报告

###### （1）基本职业素质

逻辑分析与判断推理能力比较强，能较好地把握事物间的量化关系，对文字材料的理解能力强于对图表资料的分析能力。涉及金融、投资方面的专业知识比较扎实，英语阅读理解和写作能力较好，口语表达能力比较强，发音一般。

## （2）管理素质

总的来说，对事务性工作有较强的管理能力，但缺乏企业经营管理和决策技能。相对来说，在行政机关事务的管理方面较多的管理经验，熟悉行政管理决策程序。

明显缺乏财务分析、风险分析和资金运作方面的基本技能，对市场决策的程序所知不多，缺少独立决策的直接经验。

能够迅速准确地把握复杂事物的内在关系，从纷乱的现象中发现问题的本质和造成问题的症结，能够在综合判断分析的基础上权衡各种问题解决方案的结果，做出最优选择。

计划意识强，做事有明确的目标，区分事情的轻重缓急，重视设计实现目标的方法步骤。

组织能力强。能有效地分配资金、人员和物质条件，重视资源的高效利用和挖掘，有效地授权下属协助解决问题，鼓励下属发挥工作的自主性和积极性，善于调动他们的积极性。

在控制方面，积极争取主动，预留余地，注意了解所采取的方案、行动或措施的后果，能预料到不可控事件的各种可能后果，并采取一切可能的办法预防不利后果的出现，注意监控事情的进展。

注意协调各种矛盾和冲突，能够维护部属的团结和合作，个人利益与集体利益结合较好。注重团队精神的建立与维护，必要时对破坏团队文化的人能够快刀斩乱麻地予以清除。

语言表达清晰准确，条理分明，富于逻辑。善于倾听他人讲述，并能掌握讲述者的意思和感情，并做出恰当的回应，实现与人的良好沟通。

## （3）人格特点

具有积极、热情、友善、好奇的特点，热衷于与人交往，并从与他人的交往中得到快乐，希望与周围的人保持亲密友好的人际关系。考虑问题很理智，思路比较开阔，行事不墨守成规，喜欢探求解决问题的新方法，能很快地适应所处的新环境。工作中对目标的追求比较高，并且不怕目标执行中遇到的挫折和困难。

## （4）建议

业务技能和经营管理经验的缺乏是其从事总经理工作的重大障碍。在工作中影响和带动他人工作的意识不强。

# 15.3.2 测评结果分析

## 1. 业务能力（见表 15-11 和图 15-2）

表 15-11 业务能力测试结果

单位：分

测评项目	成 绩	最低成绩	最高成绩	平均成绩	名次（名）
市场分析	37.6	37.6	50	44.64	8
风险分析	37.4	37.4	51	46.21	8
财务分析	16.6	16.6	44.4	28.425	8
资金运作	3	3	28.6	11.475	8

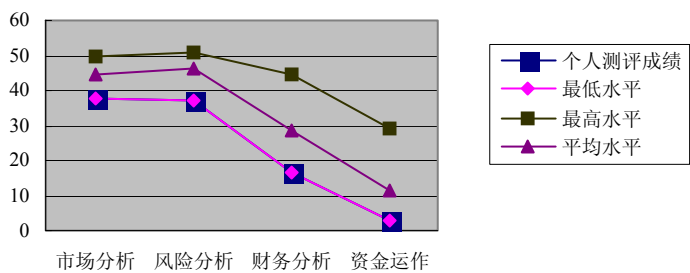


图 15-2 业务能力测评结果

2. 管理素质（见表 15-12 和图 15-3）

表 15-12 管理素质测评结果 单位：分

测评项目	成 绩	最低成绩	最高成绩	平均成绩	名次（名）
计划	8	7	10	8.25	4.5
控制	23	19.8	26.4	23.425	6
组织	10	3	10	7.125	1.5
判断与决策	43	43	52.5	48.228	8
表达与沟通	37.6	35	41.8	39.697	7
协调与合作	17.4	16.8	24.6	21.125	7

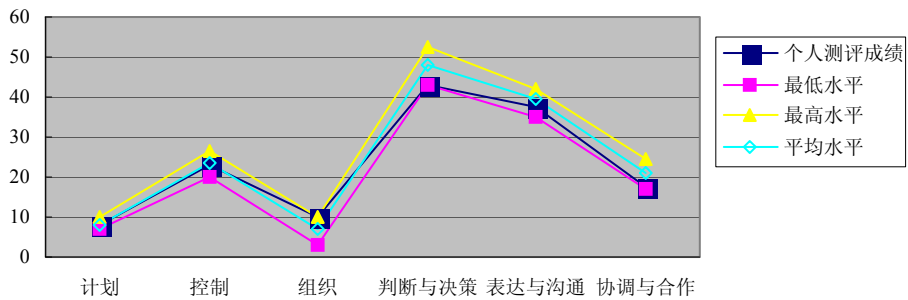


图 15-3 管理素质测评结果

3. 人格特点（见表 15-13 和图 15-4）

表 15-13 人格特点测评结果 单位：分

测评项目	成 绩	最低成绩	最高成绩	平均成绩	名次（名）
风险意识	3	3	10	6.875	8
求实精神	22.8	21.6	25.8	23.948	6
责任心	14	13.6	16	14.75	6.5

					续表
测评项目	成 绩	最低成绩	最高成绩	平均成绩	名次（名）
人格魅力	21	21	25.8	23.813	8
任职匹配程度	21	21	55.8	26.925	8

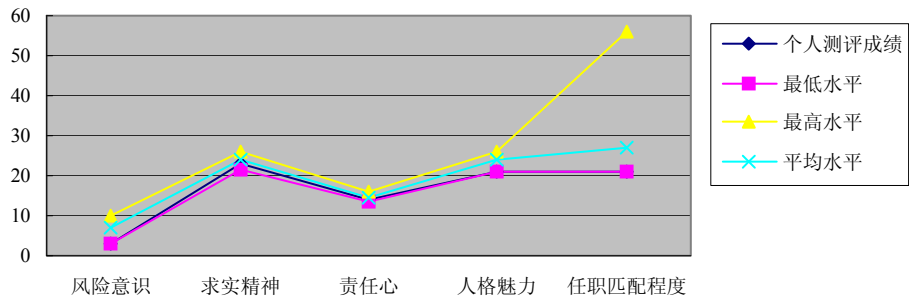
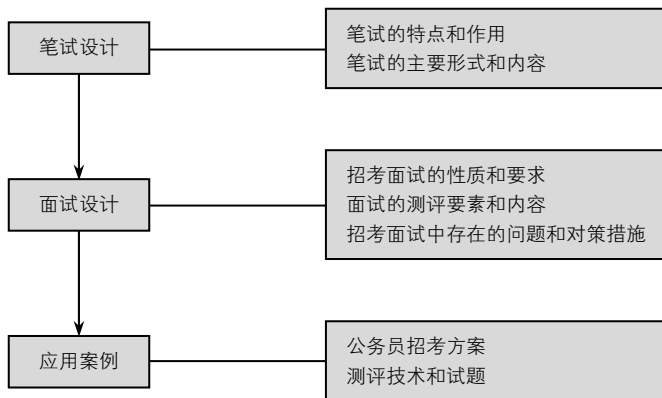


图 15-4 人格特点测评结果

## 测评技术在机关、事业单位公开招聘中的应用

随着《公务员法》的实施和《事业单位公开招聘人员暂行规定》的出台，不论是公务员的录用还是事业单位人员招聘，都越来越强调公开、公平和公正，人才测评技术因此得以广泛应用，突出表现在两个方面：一是在笔试阶段应用心理测验特别是能力倾向测验；二是在面试阶段应用结构化面试、无领导小组讨论、角色扮演等现代测评技术。

### 本章导航



### 英国公务员的招考办法

英国选用公务员坚持“公开考试、择优录用”的原则。公务员的任用要经过公开考试（包括笔试和口试），按考试成绩，并参考个人资历、学历、品行和健康情况，鉴别优劣，择优录用。公务员考试包括文书级、执行级和行政级考试，后者的报考条件 and 考试方法最为严格，也最受重视。行政级考试分两种，一是副科长级和科长级的考试，报考者须大学毕业且成绩在乙等以上，或成绩在丙等以上但获有更高学位。二是副司长级的考试，以口试为主。考试分三个阶段，第一阶段为撰写论文的资格考试。合格者可进入第二阶段考试，考官由主席1人、心理学家2人及观察者1人组成。测试项目包括七个方面：第一是鉴识，考生阅读有关问题的文件，在150分钟内拿出至少四个解决办法及其优劣分析，并提出采取最好办法的建议和理由。第二是文书起草，在45分钟内以明确肯定的语言答复一项来文。第三是集体讨论2~3个重要问题，主考人员进行观察打分。第四是模拟开会，考生轮流任主席，就某个问题组织讨论，做出结论，这是考查考生的交涉能力、口才、常识和个性。第五是智力测试，内容包括认知、辨别、口语、统计推理和常识等。第六是由三名考官分别对应试者进行40分钟的口试。第七是由同组考生相互评分，以观察其识人的能力。如此过五关斩六将后，考生可进入第三阶段，即以口试形式进行的决选，以决定是否录用及排列名次。决选委员会七名成员包括公务员委员会负责人、各部人事处长、副司长以上公务员、大学代表、妇女和工商界代表。

## 16.1 笔试设计

### 16.1.1 笔试的特点和作用

在当前我国机关事业单位的公开招考中，笔试起着重要的筛选作用。由于近年来就业竞争的不断加剧，一个职位往往有几十人报考，而进入面试的候选人往往只有三五人，可以说，大多数考生是在笔试阶段被淘汰出局的。可见，了解笔试的特点和内容很有必要。

#### 1. 笔试的特点

笔试在我们国家可以说是源远流长，国际上公认我国是考试的故乡，这其中主要就是笔试，特别是科举考试。笔试有以下多个方面的特点。

1) 题量大，测量的可靠性比较高。我们可以设想，一个通过律师资格考试的人（假如没有作弊），他一定掌握了相当多的法律知识。

2) 笔试的考核面广。笔试试卷，可以考查应试者所具备的各种知识技能，包括基础知识、专业知识、管理知识，以及综合分析能力、文字表达能力，等等。

3) 应试者的心理压力小，较易发挥正常水平。由于没有互动，应试者在笔试作答时一



般不会紧张，可以从容地发挥自己应有的水平。

4) 评分比较客观，考试结果能让考生心服口服。

当然，与任何测评方法一样，笔试也有其自身的局限性，主要是笔试常常不能全面考查应试者的工作态度、实际管理能力、人际交往技能，以及口头表达能力等。

## 2. 笔试在公开招考中的作用

笔试在公开招考中最大的作用就是其公平公正性。在强调以人为本、构建和谐社会的今天，机关、事业单位选人用人的公平公正性受到社会的广泛关注，笔试在这方面功不可没。分数面前人人平等，笔试可以有效地遏制用人制度上的腐败，坚持公开、平等、竞争、择优原则。

当然，要进一步提高笔试的公平公正性，须在实践中不断提高笔试试卷和试题的信度、效度。笔试的信度就是笔试成绩的稳定性程度和一致性程度。试题应该具有足够的代表性和覆盖面，涵盖各测评要素中的知识结构，代表各知识点的典型性，这样才能有效地刺激应试者，使其做出的行为反应符合测评要素的要求。笔试的信度不仅来源于高质量的试题，还来源于高水平的组织管理、高素质的考官队伍等因素。笔试的效度则包括两层含义：一是笔试实际测试了它所要测试的东西的程度；二是所要测试的东西反映笔试目标的程度。科学地设计笔试的内容和方法，合理地取舍、利用笔试成绩，使笔试结果与目标更具有相关性，才能达到笔试的效度要求。此外，笔试还必须具有一定的难度和区分度。命题时在把握好广度、深度的同时，必须考虑试题的难度，并把难度分为若干等级。只有这样，才能把众多的应试者拉开档次，区分出素质和能力的优劣，选拔出符合职位需要的优秀人才。近几年来，国家公务员招考中“行政职业能力测验”的题量有所增加、试题难度不断提高，原因在于广大考生的能力素质和应试水平不断提高，如果不这样做，该测验就无法有效地区分考生的水平，从而不能达到优中选优的目的。

### 16.1.2 笔试的主要形式和内容

在中央国家机关的公务员招考中，目前笔试有两门：行政职业能力测验和申论，这也是目前在全国各级机关公务员招考中应用得最多的两种笔试科目。在地方的公务员招考以及事业单位的招聘中，综合知识考试也是经常使用的测试科目。为此，我们这里主要介绍行政职业能力测验和综合知识、申论三类笔试科目。

#### 1. 行政职业能力测验

行政职业能力测验主要测试报考者从事公务员职业必须具备的潜能。测验一般包括言语理解与表达、数量关系、判断推理、常识判断和资料分析五个部分，全部为四选一的客观性试题。考试时间通常为120分钟，满分为100分。

由于我们在本书第3章中，已对行政职业能力测验的各种题型和样题进行了较详细的描述，这里不再介绍。需要特别说明的是，由于公务员考试关系到考生的职业发展前途，许多大学生把行政职业能力测验的各种题型琢磨得很透，导致一般能力测验已经难以考查

考生的潜力，同时由于大家的得分普遍较高使测验的区分度偏低。在这种背景下，近年来公务员考试的难度明显增加、题量也有所加大。从长远来看，开发新的考试题型则很有必要。

## 2. 综合知识

综合知识有时也称为“公共基础知识”。公共基础知识考试主要测试应试者对公共基础知识的掌握程度和运用知识分析问题、解决实际问题的能力。

### （1）考试内容

综合知识的考试内容涉及面很广，通常包括以下内容。

1) 马克思主义哲学基本原理、毛泽东思想概论、邓小平理论和“三个代表”重要思想。

2) 当代中国政府与政治：中国的国体与政体、中央政府与地方政府、国家公务员制度、公民的权利与义务、管理学原理、公共行政、公共政策、近期党的重大的路线、方针和政策。

3) 国家机关工作人员的职业道德：国家机关工作人员职业道德的价值取向、国家机关工作人员的个人修养、国家机关工作人员的行为规范。

4) 法律：法学基础理论、宪法、行政法、行政诉讼法、民法、经济法、商法。

5) 公文写作与处理：公文基本知识、党政机关公文规范、常用公文写作、常用事务文书写作、公文处理。

6) 其他知识：近年来国内国际重大事件，微观经济、宏观经济、国际经济、金融经济等基本知识，中国近代史、中国现当代史、当代世界经济与政治，科学技术与社会、自然科学的基础知识和日常生活中的科技常识及中国文化常识等。

### （2）考试题型

综合知识的考试题型多种多样，几乎可以涵盖笔试中的各类客观题和主观题，具体包括判断题、单项选择题、多项选择题、不定项选择题、纠错题、简答题、公文实务题、案例分析题、综合分析题、阅读理解题和材料概括题等形式。在一次考试中，通常会在上述形式中选择4~6种形式的试题。

由于综合知识考试的题量比较大，考试时限也往往比较长，一般是90~150分钟，满分100分。

## 3. 申论

### （1）申论考试的由来

从2000年开始，中央国家机关在考试录用公务员考试中新增设了申论科目，从此，申论几乎成为中央各部委、省、地、县各级公务员乃至事业单位公开招聘的必考科目。“申论”一词，取自“申而论之”，是指根据所给材料引申开来，发出议论。申论含有申述、申辩、论述、论证之意。增加申论部分，是公务员考试所做的一种尝试。这种考试是根据目前机关工作的需要，对考生阅读能力、文字水平及分析、解决问题能力的一种综合考查方法。在市场经济条件下，国家公务人员更需要具备收集、分析、概括、解决问题的能力，而通常情况下的写作考试基本上已形成了固定的模式，很难真实地体现出考生的实际能力。

1999年,鉴于先前的公务员考试重知识轻能力的客观事实,人事部着手进行公务员考试科目的改革,改革的重大成果就是取消了基础知识和写作,增加了申论。申论主要通过报考者对给定材料的分析、概括、提炼、加工,测试报考者解决实际问题的能力,以及阅读理解能力、综合分析能力、提出和解决问题能力和文字表达能力。申论材料通常涉及某一个或某几个特定的社会问题或社会现象,要求报考者能够准确理解材料所反映的主要内容,全面分析问题所涉及的各个方面,并能在把握材料主旨和精神的基础上,形成并提出自己的观点、思路或解决方案,准确流畅地用文字形式表达出来。申论所测试的能力与机关的工作性质对一个合格公务员的能力素质的要求是相统一的。

首先,公务员每天要接触或处理大量的文字材料。对于这些文字材料,公务员应该能很好地掌握所读材料的主旨大意以及用以支持主旨大意的事实和细节,要既能理解具体的事实,又能理解抽象的概念;既理解字面意思,也理解深层含义;既能理解某句、某段的意义,又能把握全文的脉络。

其次,公务员应有全局观念和综合能力,具有全方位、多角度的思维方式,善于把多种事物、多种因素联系起来综合地分析,具有较强的分析归纳能力。

再次,公务员应能够认识和掌握客观规律,要有深邃的洞察力,在通过对大量事实进行科学分析的基础上,能透过纷繁的外在现象看到问题的本质,善于从微小的征兆中发现大的问题,能及时做出正确的判断和选择,能提出很好的解决问题的方案和具体措施。申论考试把对公务员的这些要求集中在一个科目中进行测试,这也就是申论科目产生的原因,可以毫不夸张地说,申论科目的产生是公务员考试,甚至是中国的考试的一大创举。

## (2) 申论考试的基本特点

1) 考试形式具有灵活多样性。相对于传统写作考试,申论考试形式显得非常灵活。它由概括部分、方案部分、议论部分三部分组成。就文体而言,概括部分既可能属于记叙文、说明文、议论文中的某一种形式,也可能综合了多种文体形式,还可能是公文写作中的应用文写作。方案部分,则纯粹是应用文写作。议论部分就不必说了。因此,从这个意义上来说,申论既考查了普通文体的写作能力,也考查了公文写作能力,考试形式非常灵活、方便、实用,这样,就更能考查出考生的实际能力。

2) 考试内容的广泛性和非专业性。目前,我们国家正在大力发展公务员队伍,提高公务员的综合素质。因此,作为选拔国家公务员主要途径的录用考试,就更加注重国家公务员的实际能力。为反映这一现实要求,其考试内容一般都侧重于考查应试者解决问题的能力。出于考查考生综合素质和能力的需要,申论所给定资料的范围极其广泛,内容涵盖了政治、经济、法律、教育等社会问题的诸多方面,从这个意义上说,考生再想像从前那样事先押题,对题目有充分的准备就很难了。因此,事先对考试的具体形式、内容结构等基本情况有所了解,就显得尤为必要。需要说明的是,给定资料所反映的问题一般都应当已经有定论,主要立足于考查考生的分析和判断能力,只要分析判断无误,就不会得很低的分数。同样,要想得到很高的分数,难度也不小。还存在这样一种可能性,即给定的资料

所反映的问题尚无定论或存在争议，让考生以自己的理解来进行判断和分析并得出结论。这恰恰最能考查出考生的分析和判断能力。作为一种很严格的国家公务员录用考试，申论考试试题一般不会出现偏差，主要表现在试题的表述标准明确，不论涉及哪方面的内容和观点基本上都无争议，让每个应试者均有话可说。因此对一些难以定论的问题，特别是那些争议激烈的问题，一般不会考。

3) 考查目标及考试题目具有较强的针对性。申论考查的目标是明确的，针对性很强，即主要考查考生阅读、分析、概括、解决问题的能力，体现在题目中主要是分析、概括两个方面，然后再在此基础上进行论述，这主要是考查考生的思辨能力。申论背景资料涉及面广、内容复杂，但重点突出是国家公务员录用申论考试命题的一个最大特点。

4) 解决问题的可行性。申论考试所给的材料，可能涉及面很广，但试题具有较强的针对性、合理性，也就是说，问题的解决一定是具有可行性的。比如，2002年中央国家机关招考中所涉及的网络建设问题，可以通过加强政府与企业的合作来解决网络建设中存在的问题。又如，2003年的安全生产与伤亡事故问题，由于各类伤亡事故的频繁发生，已成为社会关注的焦点，可以通过加强安全监督管理与相应法律法规建设，建立相应的应急和责任追究机制，理顺安全监督管理体制等措施来减少事故的发生，保障安全。申论考试不会引导考生漫无边际地遐想，不管问题多么复杂，涉及面多广，人们的见解多么莫衷一是，都是可以解决也是能够解决的。这样的命题思路，是由公务员考试性质决定的。

### （3）申论考试的发展趋势

近几年，随着公务员考试的发展，申论科目也在不断发展。就当前最有影响的中央国家机关公务员招考来说，申论考试内容从2000年的“红星五厂”到2006年的“应对公共突发事件”，考试形式从传统的“三段论”到现在的“主观题目客观化”。概括地讲，大的变化趋势有以下几个方面。

1) 背景材料的文字量越来越大。2000年申论考试的背景材料只有将近2000字，而到2006年，仅背景材料就有8000字左右，阅读量增加了三倍。阅读量的增加，无疑也增加了考试难度，很多考生感觉到申论的考试时间也变得越来越不够用。

2) 背景材料更注重“原生态”。先前申论考试的背景材料都是经过出题者整理、筛选、修改、完善过的，考生阅读起来比较顺畅，可读性比较强。现在申论考试的背景材料越来越接近材料本身的实际，越来越“原生态”，以前需要由出题者做的文字整理等方面的工作改由考生来做。考生在阅读材料的过程中，要去伪存真，要对原始的文字进行加工。这种变化在2006年关于“应对公共突发事件”的考题中表现得最为明显。

3) 测试重点越来越接近机关的工作实际。先前申论考试采用的问答形式是传统的“三段论”。相应的内容为，第一段总结给定资料反映了哪些问题；第二段就如何解决问题提出改革措施；第三段要求做一篇文章。现在申论考试的问答形式非常灵活，内容也更接近机关的工作实际：如写一个会议纪要或总结报告，就如何解决某一方面的问题提出工作思路等。

4) 测试主题更关注“国计民生”。从2004年的“汽车工业和交通拥堵”到2005年的“三农问题”，再到2006年的“应对公共突发事件”，可以看出，中央国家机关公务员考试的申论题目都和国家大事有关，关系到“国计民生”，都很“大气”。在今后的公务员考试中，可能还会沿袭这一特点。

## 16.2 面试设计

### 16.2.1 招考面试的性质和要求

面试作为国家公务员录用考试和事业单位公开招聘中必不可少的一个重要环节，日益受到人们的关注。笔试通常只是淘汰那些基本素质明显不符合要求的候选人，而面试才是最终确定国家公务员人选的测评手段。

#### 1. 招考面试的基本性质

现行的国家公务员录用面试和事业单位公开招聘面试从性质上来说是一种严格的结构化面试，这种面试的重要特点是面试的内容、形式、程序、评分标准及结果的合成都是按统一制定的标准和要求进行的。可以说，这种面试从形式到内容，都突出了标准化和结构化的特点，比如，要求面试题目对报考相同职位的所有应试者相同；面试实施程序有统一、规范的步骤；面试考官有严格的资格条件限制，等等。正因为如此，招考面试贯彻了公开、公平、竞争、择优的原则，保证了面试结果的客观公正，因此也受到社会各界的普遍欢迎。

#### 2. 招考面试的基本要求

这里以公务员录用面试为例，谈谈其对应试者、考官、考场等诸方面的要求，主要体现在以下几个方面。

##### (1) 对应试者的要求

在公务员录用考试中，进入面试的应试者是这样选拔出来的：一是面试应试者由政府人事部门向用人部门推荐；二是要按规定比例选拔候选人，一般要求面试应试者是拟任职位录用人数的3~5倍；三是要按候选人的笔试成绩，由高分到低分进行排序来确定进入应试者，应试者笔试成绩合格方具备进入面试的基本条件。

##### (2) 确定面试测评要素的要求

面试测评要素的确定，是确定面试方法、编制面试试题、实施面试的前提。面试要测试哪些要素，要根据招考公务员的拟任职位、应试者的状况、测评的可行性等来确定。例如，某省规定县级机关国家公务员招考面试的测评要素为政策、理论水平，敬业与求实精神，组织、协调能力，应变能力，语言表达能力，仪表举止。

##### (3) 对面试考官的要求

面试考官应具备较高的政治素质和业务素质，应有高度的责任感和使命感。主考机关

要负责面试考官的业务培训，使其掌握面试的内容、方法、操作要求、评分标准、面试技巧等。面试考官资格管理制度建立后，原则上只有经规定的程序取得面试考官资格的人员才能担任面试考官。

#### （4）制定面试实施方案的要求

面试主管机关在组织面试前，要制定面试实施方案，确保面试工作有组织、有计划、按程序进行。“面试实施方案”的内容一般应包括：面试的组织领导；考官评委（小组）的组成和培训；面试的方法、程序；面试试题的编制方法和印制；面试的时间、场所；有关面试的其他工作。

#### （5）对面面试考官小组组成的要求

面试考官小组一般由5~9人组成，在年龄上，最好老中青结合；在专业上，应吸收有业务实践经验或业务理论研究经验丰富且面试技法方面有经验的权威人士。省级以上面试考官小组的组成一般由负责考录工作的代表、用人单位的主管领导、业务代表和专家学者等组成；市、县级面试考官小组一般由组织、人事、用人部门，纪检、监察部门，业务骨干等组成。

### 16.2.2 面试的测评要素和内容

#### 1. 招考面试的测评要素

测评要素是指对应试者进行测评的项目。在现行公务员录用面试和事业单位公开招聘面试中，通常有八个测评要素，主要包括综合分析能力、言语表达能力、应变能力、计划与组织协调能力、人际交往的意识与技巧、自我情绪控制、求职动机与拟任职位的匹配性、举止仪表，现分别予以说明。

##### （1）综合分析能力

###### 1) 一般定义

综合是在头脑中将事物的各个部分或各种特征联合为整体。分析则是在头脑中将事物的整体分解为部分。综合和分析在思维活动中起着重要作用，是思维的智力操作的重要组成部分。在公务员的日常工作中，经常涉及对问题的宏观理解把握和事物间矛盾关系的理解，综合分析能力十分重要。

###### 2) 操作定义

- 对事物从宏观方面进行总体考虑；
- 对事物能从微观方面对其各个组成成分予以考虑；
- 能注意整体和部分之间的相互关系及各部门之间的有机协调组合。

##### （2）言语表达能力

###### 1) 一般定义

以言语的方式针对不同的听众采用不同的方式、风格将自己的思想、观点明白无误地表达出来，并试图让听众接受的过程。

2) 操作定义

- 理解他人的意思;
- 口齿清晰, 具有流畅性;
- 内容有条理, 富于逻辑性;
- 他人能理解并具有一定的说服力;
- 用词准确、恰当、有分寸。

(3) 应变能力

1) 一般定义

在有压力的情景下, 思考、解决问题时能够迅速而灵巧地转移角度、随机应变、触类旁通, 做出正确的判断和处理。

2) 操作定义

- 有压力状况;
- 思维反应敏捷;
- 情绪稳定;
- 考虑问题周到。

(4) 计划与组织协调能力

1) 一般定义

对自己、他人、部门的活动做出计划、排出日程、调配资源, 并对冲突各方的利益根据一定的标准进行协调。

2) 操作定义

- 依据部门目标, 预见未来的要求、机会和不利因素, 并做出计划;
- 看清相互依赖的冲突各方面的关系;
- 根据现实需要和长远效果做出适当选择;
- 及时做出决策;
- 调配、安置人、财、物等有关资源。

(5) 人际交往的意识与技巧

1) 一般定义

- 建立和维持自己与他人、团体的关系。
- 这些关系是有目的的、与工作相关的, 包括与他人的沟通, 以及组织中的服从、合作、协调、指导、监督活动。

2) 操作定义

- 人际合作的主动性;
- 对组织中权属关系的意识 (包括权限、服从、纪律等意识);
- 人际间的适应;
- 有效沟通 (传递信息);

- 处理人际关系的原则性与灵活性。

#### （6）自我情绪控制

##### 1）一般定义

在受到较强刺激或处于不利的情景中时，能保持自己情绪的稳定，并约束自己行为反应的能力（主要是根据面试时应试者对一定问题的反应，预测应试者日常生活中的表现）。

##### 2）操作定义

- 在较强刺激情景中，表情和言语自然；
- 在受到有意挑战甚至有意羞辱的场合，能保持冷静；
- 为了长远或更高目标，抑制自己当前的欲望。

#### （7）求职动机与拟任职位的匹配性

##### 1）一般定义

求职动机是指在一定需要的刺激下直接推动个体进行求职活动以达到求职目的的内部心理活动；个人的求职目的与拟任职位所能提供的条件相一致时，个体胜任该职位工作并稳定地从事该工作的可能性较大。

##### 2）操作定义

- 现实性需要（解决住房、户口迁移、专业对口等）与岗位情况；
- 兴趣与岗位情况；
- 成就动机（认知需要，自我提高、自我实现、服务他人的需要，得到锻炼等）与岗位情况；
- 对组织文化的认同。

#### （8）举止仪表

##### 1）一般定义

应试者外在的穿着打扮和言行举止表现。

##### 2）操作定义

- 穿着打扮是否得体；
- 言行举止是否符合一般的礼节；
- 是否有多余的动作。

## 2. 招考面试的内容

测评要素的考查是通过面试题目来实现的，但这并不是说面试题目要与测评要素一一对应，有的测评要素不用专门的题目来考查，如言语表达能力和举止仪表，还有的面试题目可以同时考查两个因素。另外，不同招考部门的要求不同，面试测评的重点也会有差异。一般来说，招考面试需要5~8道面试题。下面给出一个标准化的公务员录用面试题本（样例）。



## 公务员招考面试题本

### 指导语

你好，首先祝贺你顺利地通过了笔试，欢迎你参加今天的面试。请你来，是希望通过交谈，增进我们对你的直接了解。我们会问你一些问题，有些和你过去的经历有关，有些要求你发表自己的见解。对我们的问题，希望你能认真和实事求是地回答，尽量反映自己的实际情况和真实想法。在后面的考核阶段，我们会核实你所谈的情况。对你所谈的个人信息，我们会为你保密。面谈的时间为30分钟，回答每个问题前，你可以先考虑一下，不必紧张。回答时，请注意语言要简洁明了。好，现在我们开始。（稍停顿一下）

1. 从大学跨入社会，是人生的一次重要选择，你在选择生活，生活也在选择你。请你简单介绍一下自己的基本情况、主要经历以及目前的求职意向。

出题思路：背景性问题，用于导入。用一个应试者非常熟悉的话题很快进入面试情景，同时使考官能够多了解一些应试者的背景情况，为后面的提问收集信息。另外，通过了解应试者的求职意向，考察应试者的求职动机。

参考评分标准：

好 情绪稳定，从容自然，言语流畅，条理清晰，主次分明，能有意识地突出与应聘职位有关的经历。

中 情绪经控制能逐步稳定下来，叙述比较清晰，但不很流畅，或者可能过于详尽，分不清主次。

差 情绪紧张，言语混乱，有虚夸成分。求职动机与拟任岗位不匹配。

2. 假定你是某市学联的工作人员，领导交给你一项了解本市大学生求职就业意愿的任务，你准备怎样完成这项工作？

出题思路：情景性题目。重点考查应试者的计划、组织与协调能力。应试者应考虑到明确的工作目标和要求，据此选择工作方法，安排工作流程，调配人、财、物资源，协调组织各方共同完成任务。

参考评分标准：

好 有较周全的计划安排和切实可行的调研方法；组织协调各方力量共同完成任务。

中 有计划安排；有协调的意识；但计划安排不够周全。

差 计划漏洞较大，可行性较差；缺乏协调意识；或夸夸其谈，不中要害。

3. 如果在工作中，你的直接上级很器重你，经常分配给你做一些属于别人职权范围内的工作，对此，一些同事对你很不满并疏远你，你将如何处理这个问题？

出题思路：情景性题目。将应试者置于两难情景中，考查其人际交往的意识与技巧，主要是处理上下级和同级权属关系的意识及沟通的能力。

参考评分标准：

好 感到为难，并能从有利于工作、有利于团结的角度考虑问题，稳妥地说服直接上级改变做法，积极与有关领导交流沟通，消除误解，同时对一些同事不合适的做法有一定

的包容力，并适当进行沟通。

中 感到为难，但又怕辜负直接上级的信任，愿意与有关领导说明情况，并私下里与有意见的同事进行沟通，希望能消除误会。

差 不感到为难，并认为自己的特殊待遇是领导信任自己的必然结果，所以对此没有必要采取任何行动。

4. 当前，许多地区和单位都在积极地引进归国留学人员，但与此同时，许多单位已有的专业人才却没有发挥应有的作用，对这个问题你怎么看？

追问：你觉得应该如何解决这个问题？

出题思路：智能性题目。通过应试者对人才引进这一热点问题的分析和判断，重点考查应试者的综合分析能力。既看到事情好的一面：归国留学人员能给单位带来新的技术和理念等；同时也要看到不好的一面：引进归国留学人员的成本毕竟比较高，而且许多单位内部已有人才并没有很好地发挥作用。所以对归国留学人才的引进问题应具体问题具体分析，以单位业务发展是否需要为原则。

参考评分标准：

好 善于抓住问题的实质与要害，深刻全面地分析事情产生的原因和可能带来的影响，观点鲜明，论据充分，并有很强的说服力。

中 基本抓住问题实质，有自己明确的观点且言之有理。

差 仅泛泛而谈，或没有自己的明确见解；或者提出偏激的观点而没有论据的支持。

5. 在一次重要的会议上，由你代领导起草的大会报告中有一项数据明显错误，与会代表都知道此数据有误，领导的报告刚刚开始，文中多次提到该数据，你该怎么办？

出题思路：情景性问题。此题给应试者制造突发意外情景，考查其面对压力的应变能力。

参考评分标准：

好 镇定，认识到问题的严重性，能果断、机智、迅速地寻求应变措施予以弥补。比如，可利用给领导倒水的机会带一张纸条提醒报告人等方法。

中 基本镇定，但不能很快找到解决问题的途径或办法不够巧妙。

差 情绪紧张，对突发事件不知所措，被动承受，或只会检讨自己。

6. 请你对自己今天的面试情况做一个评价。

出题思路：此题重点考查应试者的自我认知和求实精神，对应试者的综合能力和素质全面地了解和把握，与上述测试表现互相验证和补充。

参考评分标准：

好 能客观地评价自己，非常清楚地认识到自己的长处与不足，对自己的努力方向有足够的了解和准确的把握。态度诚恳、务实。

中 基本能看到自己的长处和不足，态度也比较诚恳，但没有指出自己的努力方向。

差 看不到自己的不足或长处，对自己没有信心或过分自大，态度不诚恳。

很高兴你对我们的问题一一做了回答，今天我们就谈到这里，谢谢！

### 16.2.3 招考面试中存在的问题和对策措施

在当前的公务员招考面试和事业单位公开招聘面试中,结构化面试因其形式公正、操作简便而被广泛采用。但由于结构化面试的模式化越来越重,现在的考生对这种面试的琢磨越来越多,对各种题型越来越熟,相对来说,面试的设计和命题工作滞后。为此,国内有专家提出,应大力开展面试命题的研究和改进工作,以下是改进这一现状的一些具体技术措施。

#### 1. 在结构化面试中引入文件筐测验技术和角色扮演的思想

把文件筐测验和角色扮演的思想引入到结构化面试中来,可以有效地改变结构化面试的模式化倾向。例如,要考查计划组织协调能力,过去的试题一般都比较宏观,考生的回答也过于原则。

假如单位派你到基层了解中小学生对乱收费情况,你将如何开展工作?考生一般会回答:理解领导要求,明确调查任务,制定调研方案,认真组织实施,根据调查结果,写出调研报告等。

考官很难区分考生的能力差异。把文件筐测验技术引用到计划组织协调能力命题中来,就较好地避免了试题过于原则、笼统的问题。

假如你是某海关某处的一名工作人员,处长和副处长有事外出,处里工作让你临时负责,今天有5件事需要处理,你准备怎么处理?为什么?(准备时间为2分钟)

1. 后天召开“严厉打击走私犯罪活动,为经济实现跨越式发展保驾护航”工作会议,需要把会议通知发到下属的十个海关。

2. 为关长准备一份“严厉打击走私犯罪活动,为经济实现跨越式发展保驾护航”工作会议上的讲话提纲(至少需要半天才能完成)。

3. 通知退休的老处长明天海关组织老干部体检(老处长家没人接电话,他也没有手机,你必须想办法联系上)。

4. 税务局相关部门通知你今天务必去一下,说有一份关于联合执法的文件需要和你一起研究修改一下。

5. 外省海关对口处室要来你处学习交流,今天下午3点乘飞机到达,需要做接待工作。

该题借鉴文件筐技术,看考生在完成任务的过程中,是否根据任务的重要程度分轻重缓急,是否处理好原则性与灵活性的关系,是否善于借助他人的帮助完成难以完成的任务。由于考生在回答这个问题时,必须针对任务,做出具体回答,从而较好地避免了说套话、说空话。

又如,考查人际交往的意识与技巧,过去的试题一般设置的情景过于简单,考生一般也只是表态式的回答。

假如领导安排你和一位平时与你有矛盾的同志一起完成一项任务，你怎么和他一道工作？考生一般会按中庸之道，以和为贵的思想回答：尊重对方，主动协调，严于律己，宽以待人，求同存异，顾全大局等。考生虽然是这样说的，但并不能证明他一定会这样做，而考官又不好判断。

角色扮演是模拟仿真技术中最常应用的方法之一，它形象、真实、直观。这种技术不是只听考生怎么说，而是看考生怎么做（也包括怎么说）。把这种技术应用到人际交往的意识与技巧中来，就避免了空洞的表白，而且真实地再现人际交往的过程。

假如你是某处的一名工作人员，副处长非常关心你，创造各种机会锻炼你。你们处长退休后，通过公开竞争，你当上了处长，副处长心里十分沮丧。请问你当上处长之后如何处理和副处长的关系？

【追问】假如你担任处长之后，要和副处长谈一次话，你准备怎么谈，我（主考官）现在就是那位副处长，请你现场示范一下。

该题利用角色扮演技术，考查考生在处理复杂人际关系时，能否抓住主要矛盾，讲究沟通的方法与技巧，取得最佳效果。

## 2. 无领导小组讨论在面试中的应用

无领导小组讨论是评价中心常用的一种技术，是一种对考生进行集体测试的方法。通过给一定数量的考生一个与工作相关的问题，不指定谁是领导，让他们自由进行一定时间长度的讨论，来检测考生的组织协调、综合分析、洞察应变、人际关系处理、非语言沟通等方面的能力，以及个性特征和行为风格，以评价考生之间的优劣。

近几年国家一些部委和一些省市把这种测评方法引入到公务员面试中来，并结合中国国情和本土文化，对西方无领导小组讨论模式进行了改进和创新，收到了非常好的效果。由于它具有形象直观、便于比较、节省时间等优点而受到用人单位和考生的欢迎。

小组讨论评价要从内容维度和过程维度两个方面把握，内容维度指认识和分析问题是否全面透彻、有说服力；过程维度指在讨论中考生的各种行为表现。

### 背景材料

据报道，因为急于将一名重伤员送往医院，出租车司机闯红灯被警察罚了款。为此，在社会上引起了争论：有人认为现在强调以人为本，出租车司机为救人闯红灯情有可原，不应该罚；也有人认为现在强调依法治国，既然是闯红灯违反了交通法，就应该罚。

### 身份任务

某报社就此要发表一篇评论。假如你们是某报社的记者，请发表自己的看法，并要达成一致性意见，再给评论赋一个标题。

讨论程序

- 1. 在主考官宣布讨论开始后，你们必须就题目要求轮流表达自己的意见。每个人的发言时间不得超过 3 分钟（超时考官会酌情减分）。
- 2. 轮流发言以后，可以就题目的要求展开自由讨论，每人每次发言时间不宜超过 2 分钟。
- 3. 经过讨论，小组必须形成一致性的意见和提出评论的标题。
- 4. 自由讨论结束前，小组必须推选出一名代表，讨论结束后，向考官组报告讨论的情况和结果。
- 5. 小组讨论结束。

注意事项

- 1. 要注意把握时间，如果你们小组在规定时间内没有形成一致性意见和没有完成规定任务，那么你们各自的成绩将受到很大的影响。
- 2. 选出的代表报告完讨论结果之后，其他小组成员可以补充。
- 3. 你们必须积极发言，表明自己的看法，提出自己的意见，这对你成功很有帮助。

无领导小组讨论的评价维度如表 16-1 所示。

表 16-1 无领导小组讨论的评价维度

内容维度	过程维度
<ul style="list-style-type: none"><li>• 考生提出观点的内容和质量</li><li>• 考生参与有效发言次数的多少</li><li>• 考生是否能提出自己的见解和方案,同时敢于发表不同意见,并支持或肯定别人的意见</li><li>• 考生语言表达、分析问题、归纳总结不同方面意见的能力</li><li>• 考生反应的灵敏性、概括的准确性等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 当别人的观点与自己的观点发生矛盾时怎么办</li><li>• 考生怎样说服他人接受自己的观点</li><li>• 考生是否能随时消除紧张气氛,说服别人、调节争议,并最终使众人达成一致意见</li><li>• 考生能否倾听他人意见,并互相尊重</li><li>• 能否引导讨论的方向</li><li>• 能否经常进行阶段性总结</li></ul>

从上面例题可以看出，与西方传统的无领导小组讨论有三个不同：

- 1) 内容设计贴近工作、贴近生活，便于考生理解；
- 2) 身份任务和程序要求明确，便于考生把握；
- 3) 三是从内容维度和过程维度进行观察，便于考官评价。

3. 情景模拟在专业科目考试和面试中的应用

情景模拟是“工作取样”测评的一种具体运用，又称为模拟作业、仿真测评或模拟测验。它是通过设置一定的工作模拟情景，让考生扮演一定的角色，在模拟的情景中按考官的要求，完成一个或一系列任务、活动，从而测评考生在拟任岗位工作上的实际能力和水平。考官则根据考生的模拟情景中实际表现或模拟结果为其做出评价。

它的优点：与实际工作场景相类似；信度和效度较高；容易被用人单位接受。

### （1）情景模拟在结构化面试中的设计

近年来就业形势一直让人难以乐观。来自教育部的数据显示，2003年全国普通高校毕业生共212.2万人，比2002年增加了46.2%，而用人单位的人才需求量并没有明显增加。据教育部统计，2003年高校毕业生的就业率在70%左右，也就是说当年有64万名大学生落实不了工作岗位。

北京各大高校2003届毕业生在当年4月中旬之前签约率都比往年同期低10%~40%。

在西部省份甘肃，据兰州大学、兰州理工大学、兰州商学院等院校就业指导中心介绍，“非典”疫情爆发以后，除个别本地单位和非疫区单位到学校举行过一些小型招聘会外，基本没有用人单位到学校开展招聘活动。

2003年广东省内毕业生的签约率同比下降了10%。据统计，当年该省大学毕业生的一次就业率在50%左右，再加上省外高校返粤就业的毕业生，估计2003年有7万名大学生没有毕业后很快落实岗位。

.....

考生阅读完材料后，针对资料内容和测评要素提出若干问题：

1. 请你结合实际谈谈大学生就业难的原因是什么。

【测评要素】综合分析能力

2. 我们看了你的报名资料，像你这种情况到西部去，到基层去会更受欢迎，你为什么要报考我们部门呢？

【测评要素】应变能力和求职动机与拟任职位的匹配性

3. 假如你已经和一个用人单位签订了就业合同，这次又被我们录用了，你打算什么时候告诉他们和怎么向他们解释？用人单位不同意解除合同怎么办？

【测评要素】人际交往的意识与技巧

4. 人的一生不可能一帆风顺，请你举个例子说说对你打击最大的一件事或者是令你最气愤的一件事，当时你是怎么处理的？

【测评要素】自我情绪控制能力

5. 如果让你搞一次“大学毕业生择业倾向调查”，你准备怎样做？

【测评要素】计划组织能力

### （2）情景模拟在专业科目考试中的设计

1) 考查文字综合能力（略）。

2) 考查外语翻译专业（略）。

3) 考查听写能力，案例如表16-2所示。

表 16-2 考查听写能力的模拟方法

模拟方法	做审讯笔录
招考职位	全省检法两院招考书记员

续表

模拟方法	做审讯笔录
测评时间	30 分钟
测评目的	听写能力
操作程序	1. 制作一个审讯犯人的录像带或录音带 2. 向考生介绍做审讯笔录的要求和注意事项 3. 在考场播放录像或录音 4. 考生按要求做笔录
评价方法	1. 制定评分规则和评分要点：字迹清晰、容易辨认、无错别字、五大要素记录完整 2. 由检法两院指定有经验的人员评阅

4) 考查审计专业知识，如表 16-3 所示。

表 16-3 考查审计专业知识的模拟方法

模拟方法	查 账
招考职位	省审计厅财务审计
测评时间	90 分钟
测评目的	财务知识、审计法规
操作程序	1. 设计一本账务账簿（4 页），其中 10 处错误 2. 要求考生找出错误，说明理由，提出改进措施
评价方法	1. 设计标准答案和采分点 2. 由专业人员进行审阅

## 16.3 应用案例

下面以 D 市 2011 年面向社会公开选拔国家公务员为例，说明测评技术在机关公开招考中的应用情况。

### 16.3.1 公务员招考方案

2011 年 D 市国家公务员招考方案已于近日正式出台，网上报名日期为 2010 年 10 月 15～24 日，考生在报名时必须按要求如实填写《D 市国家公务员考试报名信息表》。据了解，2011 年 D 市招录国家公务员总数为 2000 多名，与 2010 年基本持平。这一考试已成为每年岁末 D 市考场中的热门话题，且引起社会各界的广泛关注。

#### 1. 笔试科目“2+4”

笔试包括“公共科目”和“专业科目”两大部分，在 12 月 5 日一次性完成。公共科目为必考课，考试内容为行政职业能力倾向测验和申论 2 门；专业科目为选考课，内容分别

是《政法》、《综合管理》、《经济管理》、《信息技术》四大类，考生可根据自身情况及职位要求选报。

各专业知识主要考查考生从事相关职位的专业知识和能力，全部为客观性试题，题型为单项选择题、多项选择题和判断题。考试时限为 60 分钟，满分为 50 分。

据了解：专业考试以大纲为依据，主考机构不指定考试和复习用书，不组织也不委托任何机构进行考前培训，考生可根据自己报考职位要求，选择相应的考试大纲进行考前准备。

## 2. 面试比例“1:3”

笔试结束后，成绩将在网上公布，考生可通过网络或声讯电话查询考试成绩。合格者可以在规定的时间内参加网上职位报名。各招录单位依据报考条件 and 具体职位要求，对考生提供的报名资料进行审查，2 日内答复。对符合报考条件的，不得拒绝报名。

根据笔试总成绩，从高分到低分排序，按每职位 1:3 比例确定面试名单。不足 1:3 的，由市人事局安排在同类专业考试成绩合格人员中统一调剂。据了解：面试以结构化为主，各招考单位也可根据实际需要，增加情景模拟，无领导小组讨论，专业能力和外语、计算机应用能力测试等方面内容。

面试考官一般由招录单位 5 名或 7 名人员组成，考官小组设主考官 1 名，也可聘请 1~2 名有关专家任特邀面试考官。面试考官与应试者有《国家公务员暂行条例》所列亲属关系的，应实行回避。招录单位应在面试结束后的 15 日内，将面试结果通知考生。

## 3. 体检比例“1:1”

各用人单位根据考生面试成绩 60%、笔试成绩 40% 的总成绩，从高到低按 1:1 的比例确定拟体检人员名单，经市主管机关审核同意后，按照市人事局规定的统一标准，到指定的本市二级甲等以上医疗机构体检。对部分机关职位有特殊要求的，还须进行体能测试。

考生体检和体能测试合格后，还要对其任职资格等进行全面考核。根据考生的总成绩、体检和全面考核结果，各招录单位确定拟录用人员名单，分别报送市委组织部、市人事局审核备案，经审核合格后，在网上公示。经公示无异议的名单，办理公务员拟录用手续。

### 16.3.2 测评技术和试题

与目前大多数公务员公开招考一样，D 市在公务员招考中主要在笔试和面试环节应用有关测评技术。

#### 1. 笔试

从招考方案中，我们已经看到，D 市招考 2000 多名公务员，而通过资格审查的报考人数达到 5 万多人，录取比率达到 1:25，竞争激烈程度可想而知。按照 1:3 的比率进入面试，这就意味着通过笔试要从 5 万多人中选拔 6000 多人进入面试。这里，我们将公共科目做如下介绍。



### （1）行政职业能力倾向测验

主要测试应考者从事国家机关工作必须具备的潜能，包括言语理解与表达能力、数理能力、判断推理能力，以及公共管理知识与能力等。考试全部为客观性试题，在机读答题卡上作答，时限为120分钟，满分为100分。

### （2）申论

主要通过应试者对规定材料的概括、提炼和加工，测试应试者提出问题、分析问题和解决问题的能力，以及文字表达能力。考试全部为主观性试题，要求应考者按题目要求在指定位置上进行回答，时限为150分钟，满分为100分。题目如下：

## 申论试卷

### A. 注意事项

- 申论考试，与传统作文考试不同，是对分析驾驭材料的能力与表达能力同样重视的考试。
- 作答参考时限：阅读资料30分钟，作答120分钟，共150分钟。
- 仔细阅读给定的资料，按照后面提出的“申论要求”依次作答。

### B. 资料

（1）今年，南方某市一家知名大企业拟招聘优秀人才，他们从人才市场上千名应聘者中挑出了百名本科生和研究生进行了一场公开面试，面试结果大大出乎人们的意料，评委们对数十名本科生的评价反而高于对20多名研究生的评价。

（2）近年来，研究生遭遇职业困境已成不争的事实。有调查显示，跨国公司对于研究生的录用往往慎之又慎，换句话说，他们喜欢本科生而不太愿意招聘研究生，并且有着一套自己的人力资源理论。尽管跨国公司都不太愿意公开承认这一事实，但有人认为存在就必有其合理的因素。

（3）据某家公司的人事部主任介绍，有一次招聘面试，许多本科生一大早就等在了公司门口，有的还是专门从外地赶来的；相比之下，研究生们就显得“不够重视”，许多人都姗姗来迟。由于面试人数较多，整个面试过程持续了近6小时，评委们注意到，有好几名研究生在“熬了”两个多小时后终于忍不住而抬腿走人，这与许多本科生在面试结束后仍坚持到底的精神相比，不免令人感慨。有位评委坦率地告诉记者，虽然他明知道许多本科生是有意识地坚持到底的，他仍然很欣赏这种做法，这至少表明这些求职的本科生很在乎这份工作。由于面试的题目早在一周前就通知了所有的应聘者，大家也都做了充分的准备。而在正式面试那天，该企业却宣布，演讲时间临时改为3分钟。这本来是为了考查一下应聘者的应变能力，但没想到，这一改变意外考查出了应聘者的素质。记者在现场也发现，除了某大学法学院一位研究生在台上表现不错外，其余应聘的研究生均表现平平，有的甚至时间到了还没讲完，慌作一团。倒是不少本科生能够抛开原先的演讲稿，迅速切入主题，并且提出了不少新颖的观点，得到了评委们以及包括公司总裁在内的所有人的好评。

（4）曾有人用千军万马过独木桥来形容高考，过了桥的便是幸运儿。不幸的是，这些

幸运儿并没有因此而“天地宽”。四年以后，摆在他们面前的是另一座宽松不了多少的独木桥。为此，他们为扩大选择范围而考研，而研究生毕业后常常选择范围更小。

(5) 据有关机构调查，2010年研究生录用比例较往年有大幅增加的大多是国有企业和中学。3月20日，一家媒体报道，有家公司在招聘会上公开表示：“我们只招本科生，请研究生退场。”理由是本科生比研究生年轻，更有闯劲。一向重视人才的很多外资企业也不再高看研究生，给研究生开出的薪水和给本科生的一样多。

(6) 许多跨国公司更喜欢录用本科生，其有自己的一套理论。首先，现在各大公司都开始重视员工培训，其中职前培训是不可或缺的。对于重实际而非重理论的行业或职位，学校里学到的东西并不能直接应用在工作中，所以，对两者进行培训的风险投资相同，而研究生多费两三年时间和拥有的知识使他们的边际收益率降低，毕竟使用他们所需支付的人力成本更高。其次，对于很多跨国公司而言，他们认为，与本科生相比，研究生有其相对的劣势。例如，“对事物有先入为主的见识，不易培训”、“要求的待遇太高”、“自视甚高，不能很好地同其他员工合作”等。

(7) 有专家认为，目前高学历者找工作遇到一些难处只是暂时现象，主要原因还是教育的问题。现在一些重点大学研究生的扩招幅度达到了30%左右，给更多学生提供了深造机会。但也有负面影响，就是师资力量、教学质量跟不上，另外还有一些学生深造就是为了文凭，甚至出现了假文凭。一部分手持博士、硕士证书的人，无法在社会上表现出与学历相称的素质，一些企业便认为高学历贬值了，不愿意为这些人才出高价。

(8) 一家企业的人事主管认为，现在用人单位是只愿意招聘有用的人、合适的人，在考核应聘者时看中的是诚信正直、创新精神、团队精神、敬业等素质，工作需要的是实际经验，学历只是升职的垫脚石。至于一些外企不愿意录用高学历者，主要是觉得从整体上看，硕士、博士的团队精神比本科生要差，他们对自己报酬的期望值相对较高，这里的报酬包括薪水、职位等。有一项调查表明，现在高学历者的职业稳定性越来越低，5年之内，有近60%的人对第一份工作不满意，想离开。企业能接受一定程度的人才流动，但并不喜欢“花心”的员工。

(9) 2010年全国高校研究生入学考试，吸引了100多万人报考。一些报刊认为，这说明社会对高素质人才有大量需求，还有人认为这是日趋明显的知识经济时代的一个特征。然而，一家著名网站近期的一项网友调查，让人怀疑上述说法的可靠性。调查的问题是：你认为全国考研人数年年上升的真正原因是什么？在列出的“就业形势严峻”、“充电提高能力”、“学位证书越高越好”、“盲从者众多”四个选项中，“就业形势严峻”点击率最高，约占60%，选择“充电提高能力”的不过10%之多。

### C. 申论要求

1. 概括出上述资料所反映的主要问题。要求：简洁，明确；不超过100字。（20分）

2. 根据资料，请你对目前的研究生教育提出对策建议。要求：条理清晰，有针对性，切实可行；不超过300字。（30分）

3. 请自拟标题,就所提出的对策建议写一篇论述文章,既可全面论证,也可就某一方面重点论证。要求:论点鲜明,论证合理,论据恰当,语言简洁、流畅;1 000 字左右。(50 分)

## 2. 面试

面试是由 D 市各局按照招考方案的要求来组织实施的,这个测评环节将从三位候选人中最终录用一名公务员。下面是 D 市人事局的公务员招考面试题。

### D 市人事局 2011 年公开招考工作人员 情景模拟面试题

#### 指导语

你好,首先祝贺你顺利地通过了笔试,欢迎你参加今天的面试。

请你来,是希望通过交谈,增进我们对你的了解。

回答每个问题前,你可以稍作考虑。不清楚的,可以问。

面谈的时间为 30 分钟,共 5 个问题,请把握好时间。

好,现在就让我们开始。

#### A. 材料(先让考生读一段书面材料)

D 市人事局近日发出通知,要求 2012 年 D 市高校毕业生就业接收工作遵循以下原则:一是优先解决 D 市生源高校毕业生的就业;二是优先接收“211 工程”院校的非 D 市生源本科、学士以上高校毕业生;三是优先接收 D 市地区高校本科以上学历毕业生(《南方都市报》10 月 28 日)。

给予这三类高校毕业生“优先就业”的特殊待遇,D 市人事局方面的初衷在于:降低人才引进成本,提高人才引进效率,促进 D 市地区高校发展。然而有关人士分析,此政令的出台从某种程度上来说,其实是一种“就业歧视”,违背了就业竞争的公平原则。

实际上,早在 2002 年年底,国家教育部、公安部、人事部、劳动和社会保障部就联合下发通知,要求各地取消进入指标、户口指标等限制高校毕业生合理流动的政策规定,允许高校毕业生跨省、市、区就业。下发这个通知的目的,就是打破人才招聘使用上的区域壁垒和条块分割,实现高校毕业生的自由流动,在“全国一盘棋”之下促进劳动力资源的优化配置。D 市给予三类高校毕业生“优先就业”的特殊待遇,显然与国家四部委的通知精神不相符合。

“优先就业”降低了三类高校高校毕业生在 D 市的就业“门槛”,同时意味着其他类高校高校毕业生在 D 市的就业“门槛”被抬高了。让一部分高校毕业生“优先就业”,必然导致另一部分高校毕业生“滞后就业”。外地生源和本地生源、D 市高校毕业生和外地高校高校毕业生在人才市场上被区别对待,这显然有失公平。

从另一个角度讲,用人单位在人才市场上应该具有充分的自主选择权,招收谁不招收谁以及优先招收哪类高校毕业生,应该由用人单位根据需求自行决定。况且,政府部门想

限制恐怕也限制不了。如果用人单位看中并招收了外地高校毕业生，或者在本地生源中找不到满意的招聘对象，又当如何？用人单位总不能放弃自身利益去迎合政府部门的不合理要求吧？

在市场经济条件下，政府部门可以对劳动力市场适当加以引导，却不宜过多地横加干预。政府部门需要做的，是打破原来人才市场条条框框的限制（如取消进入指标、户口指标限制等），给用人单位和就业人才创造一个宽松的、公平合理的市场环境。政府部门所制定的政策应该有助于消除就业市场上的不公平竞争，而不应该给业已存在的“就业歧视”火上浇油。这也应该是市场经济条件下政府职能转换的题中应有之义。

## B. 面试问题

一、你认为造成 D 市三类高校毕业生“优先就业”的主要原因是什么？

主要测评要素：综合分析

评价参考要点：

造成 D 市三类高校毕业生“优先就业”的原因是多方面的，考生应在综合分析的基础上有条理地进行回答：

1. 降低人才引进成本；
2. 提高人才引进效率；
3. 促进 D 市地区高校发展；
4. 有利于 D 市产业结构的优化。

二、请你谈谈“优先就业”的条件限制将如何影响学生对所学专业及高校的选择及相应高校对学生的选择。

主要测评要素：综合分析

评价参考要点：

1. 增强学生的近利观念，为了日后优先就业，选择原本并不想念的专业或学校；
2. 符合“优先就业”条件的专业和高校可能进一步地抬高门槛，背后高价出售其准入证。

三、结合你的体会，谈谈高校毕业生自由、合理流动的好处以及在目前体制下，存在的隐患。

主要测评要素：创新应变能力

评价参考要点：

1. 打破了国家重点发展哪儿，哪儿就重点发展的局面，使各地区经济的发展循着市场的轨迹运行，减少了政策影响的因素，让人们看到了国家改革的信心和勇气；

2. 打破了人才招聘使用上的区域壁垒和条块分割，有利于建立市场化的人力资源市场，实现就业竞争的公平；

3. 用人单位在人才市场上有了充分的自主选择权；

4. 在转型的近期，可能会导致人才朝着不符合国家规划的方向流动，从而增加调整的

成本。

考生的回答应做到观点新颖，有说服力。

四、假设你是一名不符合“优先就业”条件的应届毕业生，而考官在现场同时面见了你和另外一位正好符合“优先就业”条件的应届毕业生，在各自做了自我介绍之后，让你们互相评判对方的优缺点，你会怎么说？

主要测评要素：综合分析能力以及人际交往的意识与技巧

评价参考要点：

对方的优势并不在于他符合“优先就业”的条件，而应该从所应聘工作的需要出发，看他有哪些有利条件，值得自己学习。

而对方的缺点，也应该从所应聘工作的需要出发，真诚地建议对方能避其短。

五、如果由你来负责“优先就业”的社会调查，你会怎么做？

主要测评要素：组织计划协调能力

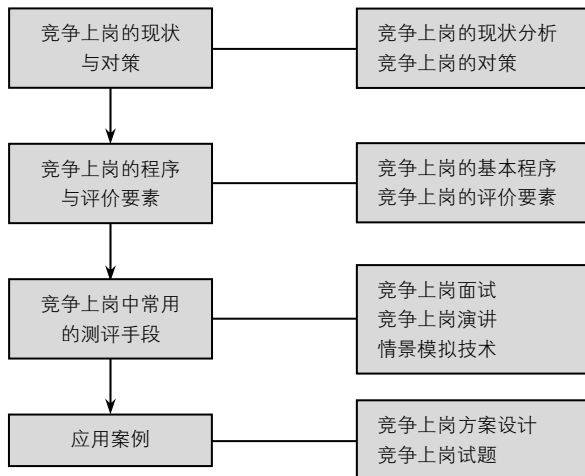
评价参考要点：

制定方案；落实人员与经费；编制问卷；人员培训；实施调查；结果分析；形成报告。

## 测评技术在管理人员竞争上岗与公选中的应用

随着我国人事制度改革不断深化，政府机关、事业单位和国有企业的用人制度越来越规范。在领导干部和管理人员的职务晋升中，竞争上岗已经成为一种重要的选人用人方式。而在竞争上岗中所应用的人才测评技术非常广泛，不仅有传统的笔试和面试，还包括心理测验、无领导小组讨论、文件筐测验、角色扮演、评价中心等各种现代人才测评技术。

### 本章导航



### 人才测评在竞争上岗中的应用案例

某国有商业银行刚刚上市。为此,该行推行了全面的人力资源管理改革。其中一项举措是对中层管理人员(部门总经理)实施竞聘上岗,即在全行公开岗位信息,符合基本条件的人员均可以报名参加竞聘。

开完人力资源改革动员大会后,该行江苏省分行的刘行长开始犯愁了,他刚从四川省分行调来几个月,对做好此项工作心存疑虑:

一是自己对中层干部还不熟悉,无法准确判断每个人的工作能力,如果只是采用竞聘演说,同时主考官提几个问题让他们答辩,据此做出人事调整决策的风险太大。

二是部分职工对传统的竞聘上岗工作存在着比较偏激的认识,认为是走走过场而已,到头来还是领导喜欢谁就用谁。如此心态下操作竞聘上岗不仅不能有效地推进人力资源管理改革,反而会引发很多管理人员的不满情绪。

三是本行少数职工一遇到不公平的事就会到总行“告状”,这对分行以后的工作开展会造成很大的负面影响。

此时,人力资源部总经理王先生向行长建议:找一家专业的人才测评机构,利用评价中心技术帮助分行开展竞聘上岗。刘行长首次听说评价中心技术这个概念,心里没底,但苦于没有更好的办法,愿意进行尝试,于是就拿出一个二级分行行长职位(共有 13 个符合基本条件的候选人),聘请一家专业机构应用评价中心技术对报名人员进行竞争上岗测评,并拿出最后的推荐建议。没想到,这一举措不仅赢得了绝大多数员工的积极参与,而且测评结果令大家心服口服。于是,刘行长决定在全行推行这一做法,并从此把它作为一项制度坚持至今。

## 17.1 竞争上岗的现状与对策

### 17.1.1 竞争上岗的现状分析

我国的竞争上岗工作在 20 世纪 80 年代就在领导干部公开选拔中开始尝试,在机关、企事业单位管理人员的选拔中,竞争上岗因其公平、公正性而受到人们的欢迎。目前,竞争上岗已逐步走上科学化、规范化、制度化的轨道,从公布职位及标准条件、公开报名、资格审查、组织考试、组织考察、任命和岗前培训等各个环节都制定了一系列规章制度。可以说,竞争上岗已经成为许多单位选人用人的一种重要方式,这项改革已经在全国范围内快速推开。

#### 1. 主要特点

##### (1) 覆盖面广,涉及面大

现在,全国各级党政机关、企事业单位的相关部门都程度不同地推行了中层干部竞争

上岗，用于竞争上岗的职务也相当广泛。从笔者的工作单位国家人事部来说，多年来只要处长、副司长职位出现空缺，都会在部机关事业单位的全体工作人员中开展竞争上岗，我曾参与过竞争上岗命题小组，这使我深刻体会到竞争上岗的公平公正性，资格审查、笔试、面试都非常规范。

### （2）职工参与意识强

在推行干部竞争上岗的单位内部，只要是公开、公平、公正的竞争，大多数干部职工往往能踊跃参与，这毕竟是个个人发展的一个良好机遇，同时也为领导人员的选拔提供了充裕的选择余地，对促进领导人员队伍整体素质和水平的提高也有帮助。笔者给许多机关事业单位领导人员竞争上岗提供过测评服务，可以说，只要符合竞争上岗资格条件的人选，多半不会放弃参与竞争上岗的机会。

### （3）竞争上岗的适用范围逐步扩大

竞争上岗现在正逐步走出小范围干部选拔的局限，向更广阔的范围辐射。实行竞争上岗的职位层次不断增多，竞争上岗的应用范围不断扩大：已由基层单位的中层干部选拔发展到非基层单位的干部选拔，发展到非领导岗位人员的任用；从现有职位的选拔任用发展到通过竞争上岗解决干部缩编的难题；从企事业单位发展到国家机关；从静态竞争发展到与任期制相结合的动态竞争。

## 2. 存在的问题

从目前竞争上岗的实践情况看，虽然竞争上岗具有很大的积极意义，并在实践中收到了一定的效果，但是在竞争上岗实践中暴露了一些问题，主要表现在以下几个方面。

### （1）竞争上岗周期长，成本高

就当前各地所进行的公开选拔工作来看，选拔一个领导干部的直接费用远远高于传统的选人方式，产生人选的时间也远远长于传统的选人方式。造成这种现象的一个主要原因是竞争上岗的操作机构、人员的临时性组织状态，以及工作内容和程序不规范。从竞争上岗工作设计到人员定位短则1~2个月，长则3~4个月，造成大量的人力、物力浪费。目前，全国仅有少数省市建立了专门的竞争上岗考试机构，多数省市都是有竞争上岗任务时临时搭建竞争上岗机构，临时抽调工作人员，从制定竞争上岗工作方案、确定竞争上岗职位、职位分析，到报名、命题、组织考试都缺乏规范的程序和标准，随意性和人为因素影响较大，这都导致了目前竞争上岗周期长、成本高的现状。

### （2）考试的内容和方法有待提高

在考试的实施过程中，“考什么”和“怎么考”即考试的内容和方法是竞争上岗考试的核心问题。目前，各地竞争上岗考试的依据是中组部印发的《全国公开选拔党政领导干部考试大纲》。大纲对笔试公共科目的内容范围做了较详细的规定，但在笔试专业科目方面还没有说明，各省市在公开选拔的笔试中，尤其是在专业科目的考试上，随意性较大。还有，在面试中目前全国普遍采用的结构化面试，由于其自身存在的缺陷以及考生对这种面试越来越熟悉，使得结构化面试的效度越来越低。笔试的科目、内容、形式以及面试的测评要



素如何确定,易操作、高效度的测评方法如何制定,考试与考察、定量与定性分析如何更好地结合,这些问题还需要总结和提高。

### (3) 操作实施程序不完善,竞争结果有偏差

竞争上岗采用笔试、面试、民主测评、组织考核相结合的办法,从高分到低分进行聘任。这种办法虽有一定的科学性、合理性,但高分低能或高能低分的问题依然存在。其主要原因有:一是笔试的选题问题。笔试的范围往往是抽象的死记硬背的内容多,理解发挥、智能类的试题少,基础知识多,专业问题少。二是面试答辩问题。面试依赖于考官的客观判断,相对于笔试来说存在着标准难控制、评价随意性大等弱点。加之对面试考官培训不够,面试考官的个人的价值观、兴趣爱好等会带入到面试中,往往会导致评价偏见和错误。三是民主测评的问题。民主测评是竞争上岗的一个重要内容和步骤,但是有些单位仅仅用民主测评结果代替组织考察,把得票多少作为竞争上岗的唯一标准。以这种方法确定职位人选,有时难免出现人际关系好的人占便宜的现象,甚至出现通过贿赂拉选票的不正之风。

### (4) 容易滋生竞争上岗的应试“高手”

随着竞争上岗工作的不断扩大,社会上出现了许多如何应对竞争上岗的书,一些实际工作能力欠缺的人考虑的不是搞好本职工作以提高自己的实际水平,而是关起门来苦练应试技巧;而一些在工作岗位上扎扎实实工作的人,由于没有时间备考,结果考试成绩反而欠佳,这样就会产生选任的结果是应试“高手”得逞,而一些真正有实际工作能力的人失去了在更大更高的舞台上发挥才华的机会。

## 17.1.2 竞争上岗的对策

从实践来看,要完善竞争上岗制度,还须采取以下对策。

### 1. 加强职位分析,提高竞争上岗的针对性

职位分析是公开选拔工作的基础与前提,但是目前职位分析存在着较大的随意性,往往是确定竞争上岗的职位后才开始进行职位分析,对职位的任职条件、职位职责、素质要求 and 能力要求的确定受人为因素影响较大。为了减少职位分析的人为影响,提高行政管理的科学性,应对所有竞争上岗职位事先进行职位分析,并在一段时期内相对固定下来,只有在整个机构变动或机构职能转变的情况下,才能通过法定程序进行修改。职位分析法定化可以节省公开选拔的成本,更重要的是可以减少人为影响,提高选人用人的准确性。

### 2. 考试机构专业化

建立专门的考试机构有利于考试资源的整合,减少成本、提高效率,也有利于提高考试的科学性和公正性。竞争上岗考试的专业性强、工作量大。实践证明,将大量复杂的考务工作交给专门考试机构,既可以减轻人力资源管理部门的工作压力,又可发挥专业考试机构的优势。考试机构要积极为用人单位服务,主动深入单位征求意见和建议,使考试工作更加贴近用人单位的工作实际,为用人单位选出合乎需要的人才。

### 3. 考试测评科学化

竞争上岗考试是以用设考的考试，是能力考查、素质测评、潜力预测的考试，这些特点决定了它具有与学校考试不同的独特的考试内容和方式。应加强竞争上岗考试测量学的研究，开发易操作、高效度的测评方法。加快面试内容改革，建立高素质的科学化的面试考官队伍。竞争上岗考试是选才考试，要求竞聘者不仅要具有良好的业务能力，而且要有良好的心理素质、外在形象、口头表达能力等，这一特点决定了其比较重视面试成绩。国外的文官选拔面试内容常常包括心理测验、临场提问、无领导小组测试、情景模拟等多个方面，每一次面试都要花很多的时间和金钱去进行准备。其对面试考官的人员组成也都有严格的要求，通常包括政府退休高级官员（如英国）、人事官员、心理学家等人。相比之下，我国竞争上岗面试在内容、考官的组成方面尚没有统一规定，缺乏科学性和规范性。要大力加强面试题库的研究建设工作，制定统一的面试考官任职资格条件规定，做好面试考官的培训工作，使面试工作更具科学性和可操作性。

### 4. 完善民主测评方式，保证竞争上岗的客观性

实际操作中，民主测评与面试结合进行，使民主测评的结果很大程度上反映的是竞岗者面试的临场表现和人际关系的好坏，没有体现群众对竞岗者德、能、勤、绩、廉状况的客观评价。民主测评可结合考察考核进行，以民主测评的结果体现竞争者之间德、能、勤、绩、廉的差异。民主测评的内容应与考核的重点相对应，即侧重于测评竞岗者的道德品质、工作实绩、处理实际问题的能力，不采取面试现场投票的方式，而是规定的时间内在群众中以无记名方式投票，使参与民意测评的群众有足够的时间去思考、评价竞岗者。

竞争上岗与任何一项改革一样，都有一个产生、发展、完善的过程。因而，必须在大力推进这项改革的同时，切实加强对工作规律性的研究，以发现新情况、提出新办法、解决新问题，使之不断规范和完善。在推行竞争上岗工作中，要十分注意将改革的力度与单位内部中层干部的心理承受能力统一起来，确保单位内部的团结。条件不成熟的地方、部门和单位，不要仓促上阵，特别是在较大层面上推开之前，可先期在个别单位或部门进行试点，待取得成功经验后再普遍推开。竞争上岗的实施方案，要广泛征求群众的意见，充分体现群众的意愿，使之具有广泛的群众基础。要特别注意做好在中层干部竞争上岗中未能上岗人员的思想工作，区别不同情况，加以妥善安置。

## 17.2 竞争上岗的程序与评价要素

### 17.2.1 竞争上岗的基本程序

目前我国干部竞争上岗有以下几种情况：规定所有干部的任期，任期一到，全部下岗，然后在企业内部范围内重新公开竞争上岗；只对现有空缺岗位和新增岗位竞聘上岗；对部分岗位做竞争上岗的试验，以求逐步推广。尽管竞争上岗的情况不同，而且各地各单位在

竞争上岗方面的做法也有差异，但基本程序大同小异，一般包括以下几个方面的环节。

### 1. 全面动员阶段

召开动员大会，讲明竞争上岗、双向选择的目的是意义，公布竞争上岗、双向选择的职位以及各职位的任职资格条件，说明竞争择优的做法，使全体工作人员统一认识，端正态度，明确标准，积极报名参与竞争上岗。

### 2. 组织竞争上岗

1) 个人自荐。工作人员根据拟任职位的任职资格条件和本人意愿填写管理职位《竞争上岗自荐表》，通常每个人可填写两个职位。

2) 确定竞争人选。对自荐竞争管理职位的人员进行资格审查，研究确定竞争上岗人员名单。参加竞争上岗人员与所竞争职位的比例一般不得低于 2:1。

3) 举行竞争上岗答辩会，成立由各部门领导及有关人员组成的考评委员会。首先，参加竞争上岗的人员需要介绍自己的基本情况、任职优势和具体工作设想，然后，还需就考评委员会提出的问题进行面试答辩。考评委员会据此对竞争人员进行评议打分。

4) 民主测评。动员单位的所有人员，对参与竞争上岗人员的思想品德、工作能力、工作态度和工作业绩进行民主测评。

### 3. 确定拟任人选

对每位候选人的面试答辩成绩与民主测评结果进行汇总，确定初步的人选，并对初选对象进行组织考核，最终确定拟任人选。

最后，还需对拟任职人选的姓名、现任职务、拟任职务进行公示，公示期多为三天，并设立公示意见箱，广泛听取大家对拟任人选的意见。公示期满后，经领导班子研究，进行任命，签订聘用合同。

## 17.2.2 竞争上岗的评价要素

在领导人员竞争上岗面试中，评价要素主要包括一般能力、领导能力和个性特征三个方面。下面我们对这些要素分别进行说明。

### 1. 一般能力

一般能力，在心理学中被定义为“人们顺利完成某种活动的基本心理条件”。人们要顺利地任何一种活动，总要有一定心理和行动方面的条件和保证。所需要的这种基本条件就属于能力。例如，一名教师要完成教学活动，除要有明确的观点和专业知识外，还必须具备材料组织能力和口头表达能力，这些是和完成教学活动直接相关的心理条件，也可以称为教学能力。

在竞争上岗中，一般能力主要包括逻辑思维能力和语言表达能力。其中，逻辑思维能力是核心部分，它是指通过分析、综合、抽象与概括、判断与推理，揭示事物的内在联系、本质特征及变化规律，然后通过语言表达能力来清晰流畅地表达自己的思想、观点，说服

动员别人，解决实际问题。

#### （1）分析综合能力

分析综合能力，是指公务员在分析问题、判断问题方面是否系统、全面、准确。分析综合能力具体表现在三个方面。

1) 能够在纷繁复杂的事物中，透过现象看清本质，抓住主要矛盾，运用逻辑思维和全方位立体思维，进行科学的归纳、概括、判断和评价，找出问题的关键。

2) 要将上下、左右、内外、四面八方的信息资料进行综合、加工、整理，站在国家宏观总体目标和本单位局部利益的角度，对本单位分散的、零星的情况进行整理概括，找出这些信息材料中哪些是事关全局需要慎重对待的，哪些是影响较小只需下级单位出面就能处理的，哪些则是把握不定需要请示上级部门才能办理好的。

3) 能够遵循事物的发展规律，根据综合、概括后的信息材料，预测事物未来的发展变化状况，并据此分析、判断本单位所做的工作在整个宏观布局上的位置，以提高工作的主动性和有效性。

#### （2）抽象概括能力

我们对抽象概括能力进行剖析，抽象能力是指透过现象看本质，透过表层看深层，透过特殊看一般的认识能力，是思维能力的核心构成成分，是思维区别于感知的本质特征，既是思维的过程，也是一种思维方式。对抽象概括能力的评价包括三个方面：

- 1) 应试者是否能从复杂的事物关系中找到规律，加以总结。
- 2) 应试者是否具有较强的分析、思考问题的能力。
- 3) 应试者概括抽象的结果是否准确。

#### （3）判断推理能力

判断推理能力，是指公务员在实际工作中，常常要独立做出决定或协助领导做出决定，这就要求公务员具有较强的判断推理能力，即使在突发事件面前也能迅速而准确地进行判断推理，做出合理的决定。对判断推理能力的评价包括两个方面：

- 1) 应试者能否注意观察事物，分析问题，并得出正确的结论。
- 2) 应试者是否具有对未来发展做出判断和结论的能力。

#### （4）语言表达能力

从竞争上岗面试来看，语言表达能力可简单分为口头表达能力和说服能力。

1) 口头表达能力，对于领导者而言，就是指汇报情况、提出建议、传达指示中的言语交流能力，由于机关工作的特殊要求，领导者必须具有较强的口头表达能力，做到口齿清楚，简明扼要，有条不紊，富有逻辑性。口头表达能力的评价可以从以下几个方面进行：

- 交谈能力。从应试者的谈吐中，判断其言语交流能力。
- 理解能力。只有理解对方的谈话内容和意图后，才能争取主动，考官可用较长时间考查这一能力。
- 非言语行为，主要考查应试者讲话时语音语调、表情是否合适。

2) 说服能力是指领导者在日常的工作中劝说别人或别的单位按照既定的计划执行的能力。对应试者说服能力的评价主要包括三个方面:

- 说服过程是否注意到了技巧的运用。
- 是否有足够的理由和严密的逻辑思维能力。
- 说服效果如何, 别人是否能心甘情愿接受自己的观点。

## 2. 领导能力

领导能力就是指领导者个人在先天的生理素质基础上, 主要通过后天的学习和实践锻炼所形成的、在工作活动中带领他人和影响他人的能力。就我国目前领导人员竞争上岗而言, 领导能力主要包括: 计划能力、决策能力、预测能力、组织协调能力、人际沟通能力、创新能力和应变能力等。

### (1) 计划能力

计划能力是指领导者在日常工作中, 是否能够预先系统地有组织地安排工作并加以执行的能力。对应试者计划能力的评价包括以下三个方面:

- 1) 分析、思考问题是否有条理、有顺序。
- 2) 是否能够有条不紊地安排工作, 并顺利完成。
- 3) 对工作的各个环节和进程是否有清晰的认识, 并做出合理的判断。

### (2) 决策能力

决策能力是指一个人准确分析是非, 根据具体情况, 及时做出并执行决定的能力。一位领导如果在决策中优柔寡断, 思想、情感不集中, 那么, 面对紧急情况就会犹豫不决, 束手无策, 迟迟做不了决定, 这种人是不适合担任领导的。另外, 办事武断, 处理事务不经思考就轻易做决定的人同样不能胜任领导岗位。决策能力实际上是从许多可能的方案中选定的一种能力, 它是运用分析比较的方法, 从优选择的一种能力。决策能力对于领导来说, 是极为必要的。领导在决策和辅助决策中, 各种方案的论证、方案的选择、方案执行中的效益评价, 都必须借助于这种能力。这里的决策不是主观唯心的臆断, 也不是出于个人的兴趣爱好, 而是实事求是地进行鉴别判断: 一是看它自身有无矛盾之处; 二是看它是否与客观实际相符合。没有正确的评价, 就不可能做出正确的选择, 就不可能修正方案。领导在日常工作中, 经常得处理一些紧急情况, 决策能力高的领导就可以在紧急情况下, 保持冷静的头脑, 及时准确地处理事情。对应试者决策能力的评价主要包括以下三个方面:

- 1) 在非常情况下, 是否敢作敢为, 当断则断, 决不犹豫。
- 2) 工作作风是否雷厉风行, 讲究高效快速, 决不拖拉误事。
- 3) 当情况有了变化或发现自己的工作方法、采取的措施有问题时, 能否迅速停止行动, 改变已做的决定。

### (3) 预测能力

预测能力是通过分析判断来推测未来的一种能力。科学地预测未来, 是创造性工作的前提。当今社会已跨入信息时代, 各种情况的瞬息万变是信息时代的突出特征, 面对这种

社会现实，任何人都已不能凭经验办事、凭主观决策，而必须依靠大量信息，进行科学决策。领导在收集信息的过程中，必须着眼于过去和现在的各种情况与经验，头脑中要建立起因果联系构建的事件环链的模式，周密地研究各种情况及相互的影响和发展变化倾向，以定性与定量分析相结合的方式，推测出新事物发展演变的趋势，做出正确的预测，以确立与选择发展目标、方向、重点。对预测能力的评价包括四个方面：

- 1) 是否具有较强的认识、分析问题的能力。
- 2) 能否运用经验和分析工具对事物做出正确的判断。
- 3) 能否把握事物的发展趋势，把握事物发展的规律。
- 4) 预测的效果怎样。

#### （4）组织协调能力

组织协调能力对领导来说是必须具备的领导能力之一，而且是能否顺利开展工作的前提条件。组织协调能力包括两个方面，一是组织能力，二是协调能力。在工作中，领导者需要协调好本人和下级、同事和上级的关系，协调好本部门和其他部门的关系，协调好这些关系是顺利开展工作的主要条件。对组织协调能力的的评价包括四个方面：

- 1) 是否经常积极主动和他人配合，协调合作是否富有成效。
- 2) 是否有较强的大局观念和集体意识。
- 3) 处理组织内部关系时，是否心胸宽广，能够求同存异，化解矛盾。
- 4) 能否妥善处理各部门之间的相互关系，共同达到工作目标，完成工作任务。

#### （5）人际沟通能力

人际沟通能力就是通过人际交流来维护良好人际关系的能力，由于领导者在工作中要与各方面的人打交道，是否具有较强沟通能力直接影响到其工作能否顺利开展，所以在竞争上岗中，也要评价应试者的人际沟通能力。对人际沟通能力的评价包括四个方面：

- 1) 与上级领导、下属的沟通。领导需要经常与上级和下属进行恰当的沟通，沟通效果直接关系到其正常工作的开展。
- 2) 与群众的沟通。领导是人民的公仆，和群众沟通应该热情、谦虚、平易近人，决不盛气凌人，摆官架子，这样才能保持领导与群众的良好关系。
- 3) 与同事的沟通。领导需要与同事保持横向沟通，团结协作。
- 4) 与其他单位的沟通。一个单位在社会上不是孤立存在的，它必然要与各兄弟单位发生各种各样的联系，这就需要领导具有组织间沟通的能力。

#### （6）创新能力

所谓创新能力是指在工作中能够提出具有社会价值的新理论、新观点或发现新事物、解决新问题的能力。创新能力是在具备了一般能力的基础上综合形成的一种更为高级的能力。对创新能力的评价包括四个方面：

- 1) 思想是否保守，办事是否墨守成规。
- 2) 在工作中是否富有创新意识，所采取的方法是否新颖独特并富有成效。

3) 是否能够经常找到完成任务和解决问题的新途径、新方法。

4) 是否经常有新的思想和方法,使工作有所突破。

#### (7) 应变能力

应变能力是指领导处理突发事件的能力。领导在日常工作中常常会遇到一些预料不到的事,如果缺乏应变能力,就会在突发事件面前手忙脚乱,不知如何处理。另外,领导只有具备了较强的应变能力,才能对工作中出现的问题迅速、准确地做出反应,从而提高工作效率。对应变能力的评价包括三个方面:

1) 在各种意外情况发生时,能否保持稳定的情绪,沉稳处理意外事件。

2) 能否在突发事件面前,快速、准确地找到合理、合适的解决处理办法。

3) 对突发事件处理的效果如何。

### 3. 个性特征

个性特征反映了一个人的行为方式和性格特点,人员个性特征与个人的工作绩效、管理风格具有一定的相关性。因此,在领导干部竞争上岗面试中,将人员个性特征纳入面试评价的要素十分必要。

#### (1) 仪表风度

仪表风度是指应试者的体态外貌、行为举止以及精神状态等方面的情况。对仪表风度的评价内容包括以下五个方面:

1) 穿着是否整齐、得体。

2) 精力是否充沛。

3) 是否稳重、沉着、大方。

4) 言行是否得当。

5) 有无领导魅力。

#### (2) 自我认识

自我认识是指一个人对自身优缺点、能力、个性特征的客观认识与评价。只有具有良好自我认识的人,才能正确评价自我,进而扬长避短,把工作做好。对自我认识的评价主要包括以下三个方面:

1) 应试者对自身的能力、个性特征是否有一个清晰的认识。

2) 应试者对自身个性的长处和短处是否有清晰合理的评价。

3) 对自身的不足和缺陷是否有一个改进计划。

#### (3) 情绪稳定性

情绪稳定性是指面对各种不同的情况,善于用理智控制情感,冷静地处理各类事务的能力。在竞争上岗面试中,要看应试者在遇到挫折或面临压力时,能否稳定自然,理智地做出反应。具体评价要点如下:

1) 是否善于控制自己的情绪。遇到困难和挫折时,能否保持清醒的头脑,沉着地应对各种问题。

2) 是否善于约束自己的言论, 注意把握分寸。

3) 是否善于控制自己的行为。能否虚心接受各种正确的意见, 对于各种误解和委屈能否忍让、克制。

## 17.3 竞争上岗中常用的测评手段

### 17.3.1 竞争上岗面试

#### 1. 竞争上岗面试的特点

##### (1) 注重对应试者实际能力的考查

竞争上岗面试一般都要求应试者围绕拟任职位的实际情况, 谈谈自己的工作思路和工作设想, 并回答考官的有关提问。这不仅需要应试者熟悉职位的有关职责和要求, 更需要其具备与职位相关的实际能力。

##### (2) 考官往往是应试者熟悉的领导

在许多应聘面试中, 应试者与考官通常是素不相识的, 应试者可以通过自己的积极表现给考官留下深刻的印象。而在竞聘面试中则不同, 考官多半是应试者所熟悉的单位领导, 偶尔也请一两位单位外部专家, 考官们在平时的工作中已经对应试者形成了一定的看法。如果考官对应试者的平时表现印象比较好, 那么这对取得好的面试结果当然是有利的; 而如果考官对应试者的平时表现印象一般或不好, 那就需要通过较大的努力才能赢得考官的好感。

##### (3) 严格的面试程序

由于领导人员的选拔对于一个单位来说事关重大, 同时由于竞聘上岗往往是在单位内部人员中进行的, 做得不好很可能会影响到内部人员的团结。为此, 竞争上岗面试往往有很严格的面试程序, 以便做到公正、公平、平等, 具体表现在以下几个方面。

1) 面试答辩前除了必须公开的题目(如竞聘演说的主题)外, 面试题目需严格保密。这一点说起来容易做起来很难, 因为考官们与应试者都是同一个单位的工作者, 难免某些考官“照顾”与自己关系不错的“应试者”。解决这个问题的办法有两个, 一是面试命题工作委托给专业评价机构来做, 而且在面试前只有单位一把手(往往是主考官)知道面试题目, 其他考官在面试开始前对题目一无所知; 二是在面试前采用抽签方式决定使用哪一套面试题。

2) 对进入面试的应试者讲解面试答辩的整体计划安排、注意事项、考场纪律。比如, 要求应试者在面试前不能与已面试过的应试者进行任何交流, 以免泄露题, 因为同一职位的应试者面试试题很可能是相同的或相近的。鉴于此, 应试者在候考室等待面试时, 不许使用手机、BP机, 也不允许在外面随便走动。

3) 一个岗位, 不能只有1个人申请, 至少应有2名以上的应试者。



4) 以抽签的方式确定应试者的面试顺序。

5) 每次面试 1 人, 面试程序为: 首先由主考官宣读面试指导语; 然后由主考官或其他考官按事先的分工依据面试题本请应试者按要求回答有关问题; 根据应试者的回答情况, 其他考官可以进行适度的提问; 各位考官独立在评分表上按不同的要素给应试者打分。

6) 每位应试者需回答的问题数量应该相同, 题目形式和难度一致, 每位应试者的面试时间基本相同, 如控制在 30 分钟左右。

7) 面试结束时, 每位考官应将签名后的面试评分表交给记分员, 记分员在监督员的监督下统计面试成绩, 并填入应试者结构化面试成绩汇总表。记分员、监督员、主考官依次在面试成绩汇总表上签字, 面试结束。

#### (4) 面试过程始终受到群众的监督

在竞争上岗中, 面试现场往往有本单位的许多群众旁听, 他们自始至终监督着面试的整个过程。这也要求用人单位真正给予每一位应试者以平等竞争的机会, 千万不要有“内定”, 否则职工会有一种被“欺骗”的感觉, 使他们再也不相信组织和领导。

## 2. 竞争上岗面试的设计

规范的竞争上岗面试题目设计一般必须遵循以下几个步骤。

### (1) 岗位胜任特征分析

面试测评项目要反映职位的任职条件要求。因此, 设计面试测评项目, 首先要弄清楚拟选拔任用职位的要求, 任职者须具备什么样的素质条件。如果面试设计者自己都不知道职位需要什么样的人, 那么就不可能找到理想的任职者, 所以, 岗位胜任特征分析是面试试题设计的基础。由于此部分的内容我们在本书第 2 章已做了比较详尽的介绍, 在此从略。

### (2) 拟订试题编制计划

拟订试题编制计划, 就是对整个试题编制工作进行总体设计, 把最基本的问题先确定下来, 以便于后面工作的开展。实践证明, 制定合理的试题编制计划, 是顺利完成试题编制任务的重要保证。

拟订试题编制计划时应该明确以下问题。

1) 测评目的。根据职位素质要求确定面试应该和可能达到的目标, 明确测评结果的用途。

2) 测评要素。根据测评目的和岗位胜任特征分析结果, 进一步明确对哪些素质项目进行测评以及测评结果的质量要求。一般来说, 对于一个职位来说, 总有几个关键的测评要素需要重点考查, 同时也有一些需要辅助考查的测评要素。

3) 测评对象。对应试者的总体情况, 诸如学历、专业、年龄、工作经历等方面的状况应有所了解, 使命题有针对性, 同时便于把握试题设计的难度和区分度。

4) 测评模式。面试测评主要有口试和模拟操作试两种模式, 有时也把两种模式结合起来使用。具体采取何种模式, 应根据具体测评情况来确定。

5) 题型。明确采用哪些试题题型, 以达到测评目的。

6) 取材范围。明确选用哪些素材。

7) 明确命题工作的质量、数量和进度要求。面试题目的数量和命题工作的进度要求可以根据实际需要来确定，而对于质量要求则根据拟任职位的重要性、面试目的来确定。一般来说，越是关键的岗位（如公司的副总经理），对于面试题目的质量要求就越高。

(3) 编制题卡

对于比较规范化的面试，为了便于试题的管理，同时也为了适应考官临场选择、组合试题的需要，还要编制“面试题卡”或“面试题本”。

“面试题卡”通常包括下列几项内容：

1) 试题。也即题面，包括“给定条件”和“作答要求”两部分。有时候，当“给定条件”不言而喻，或应试者容易想到时，也可省略。

2) 答案。面试题的答案，情况比较复杂。有的是有唯一正确答案的，如专业知识；有的是没有统一答案的，但有“可接受答案”、“理想的答案模式”；有的是既没有统一答案，也没有“理想的答案模式”，主要考查应试者回答问题过程中表现出来的思维逻辑等方面的特征。题卡中，要针对这些情况分别说明答案的类型，如正确答案、理想的答案模式、参考答案、无答案但需观察的行为要点，等等。

3) 用途。也即该试题的测评意图、测评要素等。一般来说，一道面试题目应该有一个主要的测评要素，同时也可以附带反映出另一个测评要素。另外，每个测评要素也都应有一道面试题来重点反映它（语言表达能力和仪表举止两个测评要素除外）。

4) 标准。根据答案要点，提出考官评价的操作性指标及其量化等级，以便考官进行结果评定或打分等。

5) 备注。对操作实施中需注意的有关事项予以说明。

表 17-1 给出面试题卡的典型样例。

表 17-1 面试题卡样例

命题人	命题时间
面试题卡：	
参考答案：	
测评意图和测评要素：	
评分标准：	
备注：	

#### （4）试测分析

试题编制出来以后，要对其质量进行评估，包括试题的可行性、鉴别力、难度等指标。最好的鉴别方法，是先选择一些应试者进行测评，通过试用来发现试题可能存在的质量问题，包括试题的可行性、有效性、信度、难度等方面的问题，以便于对试题进行修订和完善。但现实中常常由于竞争上岗面试的保密性比较强，而事先无法进行试测。

#### （5）试题组合

对于竞争上岗面试来说，最后还需要根据测评目的、测评项目、测评时间、测评模式等进行组合，组配成“面试题本”，一般是几个主要面试题（占全部题目总分的 60% 以上）加上几个非主要题，各题之间不得互相提示（有时面试题本中除了一般素质的题目外，还有专业试题）。面试实施中，考官应以此为根据对应试者进行面试，针对应试者的作答也可以进行必要的追问。

### 17.3.2 竞争上岗演讲

#### 1. 竞争上岗演讲试题

在竞争上岗面试中，演讲是一种常用的测评方法。通常的做法是：应试者首先要围绕一个事先有准备的问题进行演讲，然后针对考官的提问来回答问题（结构化面试）。下面我们给出一个竞争上岗演讲题样例。

请根据你所竞聘岗位的要求，用 10 分钟左右的时间发表竞聘演说。

演讲要点：

- 本人有何优势；
- 分析工作现状；
- 提出工作目标；
- 指出工作方法；
- 拟定工作措施。

#### 2. 竞争上岗演讲的评价要点

在演讲中，考官通常可以从以下几个方面来观察应试者的表现：声音是否洪亮有力，口齿是否清楚，语言感染力如何；举止是否自然、平静放松；目光是否与观众进行了交流，是否望着天花板或某人的某一处；段落结构是否清晰，论点和论据的关系如何，层次如何，论据是否具有说服力……

成功的竞争上岗演讲须达到以下多个方面的标准：

- 思路清楚，层次分明；
- 观点明确，论据充分；
- 内容吸引人，引人入胜；
- 能用具体可信的事例说服人；

- 声音响亮，抑扬顿挫；
- 语言流畅；
- 口头语少；
- 上场镇静；
- 动作自然；
- 能与观众进行目光交流。

由此可见，演讲法可以有效考查应试者的言语表达、思维逻辑性和实际工作能力等诸方面。应试者要有好的表现，关键要靠自身的综合素质，同时演讲前的精心准备也很重要，特别是演讲稿的设计和针对竞聘岗位的工作设想，需要认真考虑。

### 17.3.3 情景模拟技术

#### 1. 竞争上岗中常用的情景模拟技术

目前，在领导干部和管理人员竞争上岗中，除了面试和演讲两种方式外，一些情景模拟技术也得到了较为广泛的应用。

1) 无领导小组讨论。无领导小组讨论是一种集体面试的方法。该方法要求一组应试者（一般为5~7人）在给定的背景下围绕指定的问题展开讨论，以此考查应试者的相关表现。关于无领导小组讨论的详细介绍请读者参看本书第11章。

2) 角色扮演。通过事先设计，让应试者担任特定的领导或管理角色，去处理一些矛盾冲突或棘手的事情，考查应试者的沟通能力、问题解决能力以及领导艺术，等等。关于角色扮演的详细介绍请读者参看本书第12章。

3) 文件筐测验。文件筐测验要求应试者扮演某一特定的角色，在规定时间内对来自工作各方面的文件、报表、信件和其他信息进行处理。考官根据应试者的处理情况对其相关能力进行评价。关于文件筐测验的详细介绍请读者参看本书第13章。

#### 2. 竞争上岗中情景模拟的评价要点

##### (1) 无领导小组讨论的评价要点

在无领导小组讨论中，应试者应有自己的观点和主见，即使与别人意见一致时，也可以阐述自己的论据，补充别人发言的不足之处，而不是简单地附和说：“某某已经说过了，我与他的看法基本一致。”当应试者不同意他人的意见时，没有压制对方的发言，也没有全盘否定他人的发言，而是辩证地分析他人的观点，并在此基础上以探讨、交流的口吻表达自己的见解。当别人发言时，应试者用目光注视对方，认真倾听，没有下意识的小动作，更没有因对其观点不以为然而显出不屑一顾的表情，这样不尊重对方，会被考官认为是涵养不够。

在讨论问题时，可按照以下几点评价。

1) 发言积极、主动。讨论开始时，积极主动地提出一些具有说服力和新颖的观点，能引导和左右其他应试者的思想，将他们的注意力吸引到自己的思想观点上来，从而争取充

当小组中的领导角色。

2) 抓住问题的实质。小组讨论的时间通常只有 45 分钟左右, 每个人的发言次数和时间很有限, 这就需要应试者发言时要抓住问题的实质, 简要地表述自己的观点, 否则于己于小组其他成员都是不利的。

3) 倾听他人的发言。在讨论中, 集中注意力倾听别人的发言, 理解别人的意见和看法, 这样才有可能利用适当的时机去说服他人。

4) 善于运用说服他人的方式方法。要说服他人, 需要运用适当的方式方法, 一是在讨论中要多摆事实, 讲道理, 而不是靠固执己见来说服他人; 二是要多肯定他人的观点, 即使你不赞成他人的某种观点, 也得先肯定一下对方观点的合理之处, 然后再予以否定, 这样对方更容易接受。

5) 求同存异, 积极推动小组形成一致意见。在小组讨论中, 大家的观点往往各有差异, 这就需要应试者站在他人的立场上考虑问题, 理解这些观点, 同时分析这些不同的观点, 以求同存异, 形成大家的一致意见。

#### (2) 角色扮演的评价要点

1) 认真理解角色。角色扮演的前提就是要理解角色, 暂时把自己原来的身份忘掉。

2) 以角色的身份来行为。在理解角色的基础上, 要换位思考, 换位体验, 以角色的身份来行为。

3) 以任务目标为中心。角色扮演往往是要完成一定的任务, 达到一定的目的的, 在角色扮演中, 要时时围绕目标, 不断地推进问题解决。

#### (3) 文件筐测验的评价要点

1) 角色要到位。文件筐测验是一种情景模拟技术, 这种技术总是要求应试者扮演某一特定的角色, 应试者在作答前要充分理解这一角色, 在处理“文件”时则一定要进入角色。

2) 时间分配要合理。在文件筐测验中, 通常需要处理的文件很多, 而时间是有限的( 如一个半小时), 这就需要应试者在处理这些文件前把握好时间, 不要在一个文件上花费太多的时间。

3) 注意不同文件之间的联系。有时不同文件之间是有联系的, 应试者需要将这样的文件合在一起处理, 一则提高文件处理效率, 二则防止出现对同一个问题前后处理结果矛盾的情况发生。

4) 决策要果断, 但信息需完备。处理文件时, 决策要果断, 当断则断, 但同时也得注意决策前的信息是否完备, 如不完备也不能主观臆断。

## 17.4 应用案例

某市机关各部门的副局级领导岗位出现空缺, 按照中央组织部的有关规定, 决定对领导人员实施竞争上岗, 即在全市范围内公开岗位信息, 符合基本条件的人员均可以报名参

加竞争。

竞争上岗的信息公布后，市委组织部的有关领导开始犯愁了：部分领导干部和群众对传统的竞争上岗工作存在着偏见，认为竞争上岗没有建立起公平的用人机制，只是形式上的人事制度改革！为此，市委组织部此次打算采取更加先进的测评技术，并邀请外部的测评专家操作此事，以保证其公平公正性。我们由此为他们全面设计了本次竞争上岗实施方案。

### 17.4.1 竞争上岗方案设计

在本次竞争上岗中，我们从测评的角度设计了如下竞争上岗办法：

1) 报名与资格审查。空缺职位的信息公布后，接受有关人员的自愿报名，通过资格审查后，成为竞岗候选人。

2) 建立胜任能力模型。通过对竞选岗位的胜任特征分析，并与竞岗领导小组成员进行充分沟通的基础上，测评专家们运用德尔菲法建立起竞聘岗位的胜任能力模型，并确定了各维度的权重与测评标准等。

3) 综合素质测评。综合素质测评包括笔试、心理测评、文件筐测验与情景模拟面试等几个测试环节。

- 笔试。采用综合知识测试和申论测试两种形式，主要测试履行岗位职责所必备的基本知识，并注重能力测试与实务操作。
- 心理测试。主要测试候选人的职业价值观和行为风格等。
- 文件筐测验。主要测试应试者的授权、分析判断能力、组织管理能力、决策能力等。
- 情景模拟面试。主要测试调研能力、综合分析能力、沟通能力和岗位工作能力等。

4) 提供人事决策建议。按照人岗匹配的原则，综合分析每位候选人在上述测试中的综合表现，给出一个可以量化的分值，以供竞岗领导小组结合候选人的申报志愿择优录取。

### 17.4.2 竞争上岗试题

在本案例中，所设计的申论题、文件筐测验、情景模拟面试都很有特色，就情景模拟面试来说，我们是通过让应试者在半个月的时间里去与其竞岗职位（如卫生局）的当事人及有关领导进行自由沟通，在此基础上形成一个关于该局存在什么问题以及自己打算如何干的思路，面对考官组进行半个小时的面试答辩。

限于篇幅，我们这里仅将此次竞争上岗中使用的文件筐测验摘选部分公布。

#### 文件筐测验指导语

这是文件筐测验的模拟练习，目的是考查你日常管理和业务管理的能力和经历。所有的文件都是杜撰的，但你务必当做真实文件来对待。

你的角色是××市人力资源与社会保障局的王副局长，毕业于中国人民大学劳动人事学院，在人事系统已干了10多年，先后担任过考试录用处主任科员、职称处副处长、教育培训处处长、办公室主任。人力资源和社会保障局有关职能和机构设置情况，请参见背景

材料。

今天是 2011 年 1 月 19 日，你将有机会在以下一小时中担任××市人力资源和社会保障局副局长。由于局长 1 月 15 日去国外考察，预期一个月左右，因此，你在这段时间里得全权处理局里的一切事务。你局另外两位副局长也因出差在外，下周才能回来。

**请注意：**

1. 假定在 2011 年以前发生的国内外事件都是真实的，你可将之作为分析判断和决策的依据。
2. 你对每份文件的处理意见和理由必须写在答题纸上，直接写在文件上不予计分。
3. 对同一份文件可以有多种处理意见，每种处理意见如果正确，都可以得分。
4. 你必须在 60 分钟的时间内处理完所有的文件。

### 背景资料

**人力资源与社会保障局有关人事工作的主要职能：**

1) 贯彻国家人事人才工作的法规、规章、政策规定，研究起草本市人事人才管理方面的地方性法规、规章草案及人事制度改革的规划，并组织实施。

2) 负责本市国家公务员管理工作；研究拟订本市国家公务员职位分类、职位设置、考试录用、考核、奖励、纪律、惩戒、辞职、辞退等方面的政策规定，并组织实施；指导、协调各区、县和各部门实施国家公务员制度的工作。

3) 负责本市专业技术人员队伍的建设规划和管理工作的；负责本市专业技术职称工作，研究拟订专业技术职务聘任工作的政策、规定，并组织实施；负责组织推行专业技术人员职（执）业资格制度；完善专业技术资格考试制度。

4) 负责本市人事人才工作的国际交流与合作；负责引进国外智力和来华在京定居的外国专家的管理工作；承担对有突出贡献的中青年专家和享受政府特殊津贴专家的管理工作；负责建立本市博士后站的管理和服务工作。

5) 负责本市人才市场的管理工作，建立和完善人才市场体系，规范人才市场活动；规划指导全市人才市场信息网络建设；建立和完善人才市场中介机构业务许可制度；推动本市人事代理制度建设。

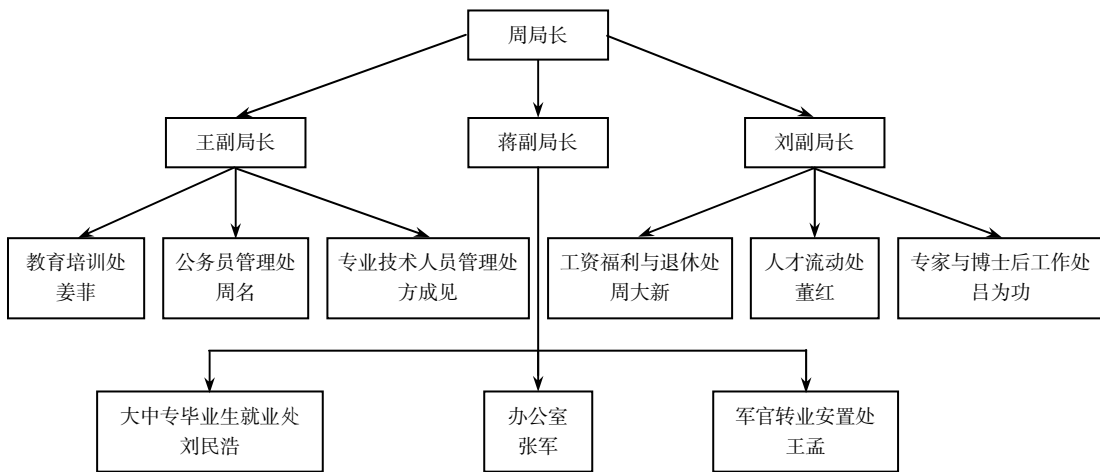
6) 负责协调、指导、推进事业单位人事制度改革工作；负责本市机关、事业单位工资福利的综合管理和分配制度改革工作；研究拟订本市机关、事业单位和派驻境外工作人员的工资福利、津贴、补贴等政策，并组织实施。

7) 负责本市国家公务员培训工作，研究制定培训计划，并组织实施；研究拟订专业技术人员继续教育的规划、政策、规定，并组织实施。

8) 统筹指导、协调本市用人单位推进普通高等学校毕业生就业制度改革；负责指导高等学校毕业生就业社会化服务体系建设；负责本市高等学校毕业生接收和接收后的调整管理工作。

9) 负责研究制订本市军队转业干部安置政策、安置计划、培训计划，并组织实施；负

市人力资源和社会保障局有七位局长，一正六副，其中有关人事工作的处室有 9 个，它们分别是办公室、人才流动处、公务员管理处、专业技术人员管理处、工资福利与退休处、大中专毕业生就业处、专家与博士后工作处、军官转业安置处、教育培训处。有三位副局长各管三个处室。另外，还有三个直属事业单位，即人事考试中心、培训中心、人才交流中心。



现在是下午 3 点。在处理完一般的工作安排之后，来到你的办公室。秘书已将今天需要处理的文件整理成册，并放在你的办公桌上。你必须在 1 小时内处理好所有文件中的问题，因为 4 点在会议室还有一个重要会议由你主持。很抱歉，由于电话线路维修，你在处理文件过程中，没有办法与外界通话。所以，需要你以文件、备忘录或便条的形式将所有文件的处理意见、方法写出来，并把每个文件的处理理由也写出来（请将处理意见写在专用的答题纸上面）。记住：你被大家称为“王副局长”。

## 文件一 关于请您出席人才大厦落成仪式的请示

近年来，我市的人才交流业务发展很快，为更好地满足工作需要，经市政府有关部门批准，我们于去年1月开始动工兴建市人才大厦，上月底大厦已竣工。兹定于1月24日上午8:30举行大厦落成仪式，届时市政府有关部门领导将亲临现场，您能否出席并讲话。

2011 年 1 月 19 日



## 文件二 关于副处级领导职位竞争上岗实施方案的请示

王副局长：

2010 年 12 月 29 日局党组会议研究，拟对我局空缺的 4 个副处级领导职位实行竞争上岗。按照局领导要求，我起草了 2011 年副处级领导职位竞争上岗实施方案。

现将实施方案报上，请您审批。

附件《副处级领导职位竞争上岗实施方案》

办公室 张军

2011 年 1 月 19 日

附件

### 副处级领导职位竞争上岗实施方案

为了进一步推进我局干部人事制度改革，提升中层干部队伍素质，促进机关作风建设和效能建设，增强广大中层干部服务经济、服务社会、服务群众的能力和意识，根据《党政领导干部选拔任用工作条例》，结合我局的实际，经局党组研究，决定对中层空缺岗位实行竞争上岗。实施方案如下。

#### 一、指导思想、原则

以党的十七大精神为指导，深入贯彻落实科学发展观，牢固树立科学人才观，通过公开竞争，择优选拔任用干部，进一步激发和调动广大干部职工的积极性和创造性，优化人才资源配置，全面提升干部管理能力和水平，增强工作活力，为我市经济社会又好又快发展提供坚强的人才人事保障。

中层干部竞聘上岗工作遵循以下原则：

1. 公开、平等、竞争、择优的原则；
2. 德才兼备、任人唯贤的原则；
3. 群众公认、注重实绩的原则；
4. 民主集中制的原则。

#### 二、竞争职位及条件

##### 1. 竞争职位

本次竞争岗位推出以下职位：

- (1) 人才流动处副处长；
- (2) 专业技术人员管理处副处长；
- (3) 工资福利与退休处副处长；
- (4) 专家与博士后工作处副处长。

##### 2. 竞争职位的资格和条件

(1) 竞岗人员应具备《党政领导干部选拔任用工作暂行条例》和《中华人民共和国公务员法》规定的基本条件。同时还应具备国家公务员或参照（依照）管理机关工作人员身份。考虑到我局机关人数较少，形不成竞争，范围放宽至本局机关以及所属事业单位在编

人员。

（2）能认真学习贯彻邓小平理论和“三个代表”重要思想，以科学发展观为统领，有较强的政治意识、大局意识和责任意识，爱岗敬业。

（3）熟悉业务，能力强、善管理，有较强的率先争先和开拓创新的意识、能力，积极完成各项任务。

（4）有较强的沟通、组织、协调能力，能较好的发挥、调动其他干部的工作积极性，作风民主，求真务实。

（5）严格执行上级党风廉政建设的各项规定、本局的规章制度，遵纪守法，廉洁自律，自身表率作用好。

（6）年龄不超过45周岁。

（7）具有大学本科以上文化程度。

（8）在正科岗位工作三年以上。

（9）近三年年度考核为称职以上等级。

（10）身体健康。

### 三、竞争上岗的方法和程序

#### 1. 报名（2月13日）

凡符合条件的，均可在规定时间内报名考加竞争，每人限报二个职位。

#### 2. 资格审查（2月14日至2月16日）

由竞争上岗工作领导小组办公室负责按照竞争上岗的资格条件，对报名者进行资格审查，并公布审查结果，按有关要求，同一职位报名参加竞岗的人数必须在3人以上；如不满规定人数，则取消该竞争职位。取消后的职位，因工作需要，可由局班子研究后，按照干部管理权限直接上报市委组织部办理任职审批手续。

#### 3. 笔试（2月18日）

笔试按照申论的有关要求，做一道岗位实践论述题。由专家组负责命题与阅卷工作。

笔试后分职位按1:5的比例确定面试人选。对于未达到1:5比例的职位，经局党组研究降低入围比例或取消该竞争职位。

#### 4. 面试（2月28日）

面试采取大会演讲和现场答辩的方式。召开全局大会，参加竞岗的人员在大会上演讲，邀请有关单位领导和本局有关人员组成考评小组，对竞岗人员的演讲进行提问并现场评分，演讲时间在5~10分钟，竞岗演讲的内容主要为介绍自己的工作经历，近三年来的理论学习、业务水平、工作实绩、遵纪守法、廉洁自律等情况以及任职优势和工作设想，并对考评小组提出的有关问题进行现场答辩。演讲、答辩占竞岗者总成绩的40%。

#### 5. 民主测评、民主推荐（2月28日）

演讲结束后，组织全局干部对参加竞岗的人员进行民主测评和民主推荐。民主测评和民主推荐的成绩占竞岗者总成绩的40%（民主测评和民主推荐各占20%）。民主测评中得不到多数人拥护的不能选拔任用。

## 6. 班子研究、呈报审批（3 月 10 日）

局党组根据竞岗者演讲、民主测评的成绩，在听取、征求各方面意见的基础上，集体研究（占竞岗者总成绩的 20%），提出竞岗职位拟任职人选并公示，按照干部管理权限，报市委组织部审批。

## 四、组织领导

本次中层职位的竞争上岗，在局党组的领导下进行，由局竞争上岗领导小组办公室具体负责，纪检组负责监督。

此事拟由人力资源和社会保障局研究，并提出初步意见。

19/1

## 文件三 市疾病预防控制中心关于参照公务员法管理的请示

××市长：

我单位是 2002 年 12 月 26 日经市机构编制委员会批准成立的全民事业单位，主要职能是行使法律法规授权的公共事务管理职能。根据最近市委组织部、人力资源和社会保障局“关于转发中共中央组织部、人力资源和社会保障部《关于印发〈关于事业单位参照公务员法管理工作有关问题的意见〉的通知》的通知”文件精神，我单位符合参照管理的相关条件，特申请参照公务员法进行管理。

## 一、基本情况

我单位共核定各类编制 104 名，副局级职位 2 个、正处级职位 4 个、副处级职位 12 个。现共有工作人员 97 名，其中：副局级干部 1 名、正处级干部 4 名、副处级干部 12 名，职员 94 名、工勤人员 3 名。

## 二、履行的主要公共事务管理职能

1. 疾病预防与控制；
2. 突发公共卫生事件应急处置；
3. 疫情报告及健康相关因素信息管理；
4. 健康危害因素监测与干预；
5. 实验室检测分析与评价；
6. 健康教育与健康促进；
7. 技术管理与应用研究指导。

特此请示，请批复。

市疾病预防控制中心 姜××

2011 年 1 月 12 日

## 文件四 关于开设人力资源管理岗位资格考试的请示

王副局长：

根据市委市政府提出的人才强市战略，为满足我市社会经济发展对人力资源管理的客观需求，拟建议开设人力资源管理岗位资格考试。这项工作将有利于促进我市人力资源的

开发，有利于提高企事业单位人员管理的效能。

基于上述考虑，我们就开设此项考试的有关问题提出如下设想：

#### 一、考试级别的划分

鉴于我市人力资源管理从业人员的整体状况，我们经过调查分析后认为，人力资源管理岗位资格考试宜分为初级（人力资源专员）、中级（人力资源主管）和高级（人力资源经理）三个层次，考试合格者颁发相应等级的职业资格证书。

#### 二、考试内容和方式

人力资源管理岗位资格考试关系到我市人才战略的具体实施，关系到我市人力资源的管理与开发，关系到人力资源和社会保障局的形象。为此，我们要从各方面确保此项考试的科学性和有效性，起点一定要高，具体从以下几个方面来实现：

##### 1. 考试内容的确定

人力资源管理涉及的学科范围很广，包括管理学、经济学、法学、心理学、社会学、人口学等领域，这对我们的考试内容提出了较高的要求。作为现代人力资源管理者，究竟需要具备哪些方面的素质？这是我们确定考试内容的重要依据。为此，我们打算召开专家研讨会对此进行研讨，同时要组织专家对成功的人力资源管理者进行访谈和调研，确保考试内容的针对性和有效性。

##### 2. 考试方法的选择

人力资源管理是一个新兴的领域，是集政策性、技术性与实践性于一体的领域，这就要求我们在人力资源管理岗位资格考试中不仅要运用传统考察理论知识的方法，而且更要关注运用知识处理实务能力的考察。为此，我们认为可以借鉴人才评价中的情境模拟技术，开发具有不同复杂程度的背景性案例题，确保人力资源管理岗位资格考试在方法与技术上的有效性。

#### 三、管理与分工

人力资源管理岗位资格考试的主管部门是我处，所以此项考试业务宜由我处牵头，具体考试实施工作由人事考试中心承担。

以上请示，妥否？请批示。

专业技术人员管理处 方成见

2011年1月18日

### 文件五 便条

王副局长：

今接到市政府办公厅电话通知，下周一上午九点钟，我局主管副市长将在市政府会议室主持召开我市事业单位人事制度改革的动员会，届时首批试点事业单位的负责人将参会，我局谁去参会，请您决定。

办公室 张军

2011年1月19日

### 文件六 关于公务员招考中题目错误问题的处理

王副局长：

在我市 2011 年公务员招考的笔试中，“行政能力测验”有一道题明显有误，以致目前成绩还未对外公布。我们已就此事对参与命题和审题的有关专家进行了严厉批评，要他们引以为戒，以后不要再出现此类问题。

公务员管理处 周名

2011 年 1 月 19 日

### 文件七 关于企业军转干部生活困难问题的请示

王副局长：

去年，市委、市政府出台了《关于我市解决企业军转干部生活困难问题工作方案》。方案规定，我市将为因基本养老金偏低造成生活困难的企业离退休军转干部发放生活困难补助金，并将采取比照就业人员参保办法或困难企业参保办法，解决企业军转干部基本医疗保险待遇问题。该方案的出台，圆满解决了企业离退休军转干部的生活困难问题，但对于未到离退休年龄的军转干部未给予很多关注。

今天上午，有几位 40 多岁的企业军转干部来我处反映，由于企业效益不好，他们厂已停工半年之久，许多年轻的职工都纷纷找到了新的单位，但十多位企业军转干部由于受年龄、学历、技能等因素的影响，至今未实现再就业，他们目前实在坚持不下去了，连子女的教育费用也无力承担，要求我们能像帮助企业离退休军转干部那样关心他们的工作和生活。他们还说，在未得到我局的正式答复前，他们不会离开我的办公室。后来我告诉他们，我只有向您请示之后才能给予正式答复，可他们态度却很强硬，并表示：如果明天下午五点之前得不到满意的答复，他们十多人将一起去北京上访。

此事如何处理，请批示。

军官转业安置处 王孟

2011 年 1 月 19 日

### 文件八 关于我市人才引进与任用政策有关问题的请示

王副局长：

由于我市的干部队伍素质普遍偏低，在 2 000 多名处级干部中，全日制本科毕业的不到 1/3，研究生仅有几十多位，这与我市的经济发展状况很不相称。为此，市委市政府提出了人才强市的战略。其中一个重要举措是，从今年起，我市每年将采取委托招考或单独选拔的方式，从省内外高等院校应届毕业生中，公开选拔优秀本科生及硕士、博士研究生进入公务员队伍，进行重点培养。凡通过省市组织人事部门考试、考核的选调生，将被直接录用为国家公务员，选调的硕士生安置在街道或乡镇任副职，选调的博士生安置在县区或市直部门任副职。

根据市委市政府的上述决策，我处目前正在抓紧研究制定有关人才引进的条件、引进的方式、引进后的日常管理与监督、生活待遇与奖励等问题的相应政策。

但是，最近我们面临的社会压力越来越大，许多公务员很不理解：“这些年来，我们也不干得很好么，这几十个副县级的职位一定要由博士来担任吗？”一些学者也在媒体上评论说：“学历不等于能力，博士们在经验方面是否适应领导干部的需要，是个值得考虑的问题。”更糟糕的是，全国各地的媒体知道此事后纷纷给我们打电话质疑此事，严重影响了我们的正常工作。

此事如何对待，请您指示。

公务员管理处 周名

2011年1月18日

### 文件九 信访办转交的群众来信

王副局长：

近日，我们收到了一封反映你局有关问题的群众来信，信件内容如下：

市信访办领导：

我以非常愤怒的心情向您反映一件事情：我儿子大学毕业后分配到一家企业工作，去年11月参加了市财政局面向社会的公务员招考。结果，我儿子在申论考试和能力倾向测验测试中表现都不错，面试表现也很突出，可最终却未被录用，而另一位各科成绩均不如我儿子的考生却被录用了。这显然违背了公务员考试“公开、公平、公正”的基本原则。经了解，此项工作是由公务员管理部门负责实施的。

由此，我怀疑该部门收受了一些考生的好处费，否则如何解释这一事实。请信访办领导为我主持公道，我将万分感激。

我急切地等待您的答复。

一位普通的市民

以上来信，请你局及时予以回复。

市信访办 周××

2011年1月18日

### 文件十 关于我处周兵同志分流问题的处理

王副局长：

在我局此次机构调整中，我处的周兵同志将被分流到一家事业单位工作，近日，局领导让我去做他的思想工作，可我的资历比他浅，他最近情绪又不好，似乎他已经听到了什么风声，我担心我找他谈了以后没有什么效果。

此事怎么办，请您指示。

人才流动处 董红

2011年1月19日

## 参考文献

R E F E R E N C E S

- [1] 刘远我, 吴志明, 章凯, 武欣. 现代实用人才测评技术[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998.
- [2] 刘远我, 等. 职业总动员——择业、求职与就业指导[M]. 北京: 经济管理出版社, 2003.
- [3] 刘远我. 面试核心教程[M]. 北京: 研究出版社, 2003.
- [4] 张厚粲, 刘远我. 试论我国人才测评事业的发展[J]. 心理学探新, 1999 ( 1 ).
- [5] 乔治·C·桑顿三世. 评鉴中心在人力资源管理中的应用[M]. 李峰, 译. 上海: 复旦大学出版社, 2004.
- [6] PERVIN L A. 人格科学[M]. 周榕, 译. 上海: 华东师范大学出版社, 2001.
- [7] 苏永华. 现代人才测评在中国企业中的应用及发展. 中国人力资源开发白皮书.
- [8] 车宏生. 心理测量与人才选拔[M]. 海南: 南海出版公司, 2004.
- [9] 刘远我. 人事选拔面试的心理测量学研究[J]. 北京师范大学博士学位论文, 2000.
- [10] 谷向东. 人才测评的误区[J]. 新世纪首届中国人力资源开发与管理论坛上的发言.
- [11] 李雅林. 申论科目的由来和发展趋势[J]. 新浪网, 2006-10.
- [12] 凌文铨. 心理与行为测量[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [13] 刘远我. 张厚粲. 面试评分中的误差分析研究[J]. 心理科学, 1999 ( 5 ).
- [14] 刘远我. 人才测评的几个认识误区[J]. 中国人力资源开发, 2003.
- [15] 刘远我. 招聘面试实践中存在的主要问题[J]. 中国人力资源开发, 2003.
- [16] 时勘, 王继承, 李超平. 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究[J]. 心理学报, 2002 ( 3 ).
- [17] 刘远我. 面试[M]. 北京: 新华出版社, 2002.
- [18] 刘远我. 人才测评: 方法与应用[M]. 北京: 电子工业出版社, 2007.
- [19] 王重鸣, 陈民科. 管理胜任力特征分析: 结构方程模型检验[J]. 心理科学, 2002 ( 5 ).
- [20] 漆书青, 戴海琦. 情景判断测验的性质、功能与开发编制[J]. 心理学探新, 2003 ( 4 ).
- [21] 才尚库. 人才测评技术在公务员录用考试中的应用[J]. 人事部全国人才流动中心——

- 中国浦东干部学院领导研究院：2005年人才测评高层论坛。
- [22] 张爱卿. 人才测评[M]. 北京：中国人民大学出版社，2005.
- [23] 张志红. 人才测评实务[M]. 北京：机械工业出版社，2005.
- [24] 胡宏峻. 人才评估[M]. 上海：上海交通大学出版社，2004.
- [25] 顾海根. 人员测评[M]. 合肥：中国科学技术大学出版社，2005.
- [26] 唐宁玉. 人事测评理论与方法[M]. 大连：东北财经大学出版社，2002.
- [27] 田效勋，等. 过去预测未来：行为面试法[M]. 北京：中国轻工业出版社，2008.
- [28] 王垒，等. 实用人事测量[M]. 北京：经济科学出版社，1999.
- [29] 赵洪俊. 中国领导人才能力测评技术[M]. 北京：新华出版社，2006.
- [30] 马欣川，等. 人才测评：基于胜任力的探索[M]. 北京：北京邮电大学出版社，2008.
- [31] CASCIO W F. 人力资源管理中的应用心理学[M]. 吕厚超，译. 北京：北京大学出版社，2006.
- [32] 中国企业聘用测评状况调查报告 2008，China Select（中国善择）.
- [33] TAYLOR P J，等. 结构化面试方法[M]. 时勘，等译. 北京：中国轻工业出版社，2006.
- [34] ANASTASI A.(1988) Psychological Testing(6th ed).New York: Macmillan.
- [35] ANASTASI A.(1979) Applied Psychology, Second edition, McGraw-Hill, Inc.
- [36] CASCIO W F.(1991) Applied Psychology in personnel managemant, Prentice Hall, Inc, 270-277.
- [37] CAMPION M A. & CAMPION G E.(1997) A review of structure in the selection interview, Personnel Psychology, 50(4), 926.
- [38] DESSLER, GARY. (1997) Human Resource Management, 7th ed. Prentice Hall Inc.
- [39] HARRIS M J.(1989) Reconsidering the employment interview. Personnl Psychology, 42: 691-727.
- [40] HANSEN C P.(1991)A handbook of Psychological Assessment In Business, New York: Greenwood Publishing Group, Inc.



## 电子工业出版社世纪波公司好书精选

书代号	书 名	定价 (元)	作 者
F0129480	从管理新人到卓越管理者	39	[澳大利亚]Bob Selden
F0128260	绩效与薪酬管理全案 (含 CD 光盘 1 张)	58	杨毅宏
F0126270	胡萝卜原理: 365 种提升工作业绩的方法	25	阿德里安·高斯蒂克
F0105170	中国企业人力资源专业人员胜任力模型研究	35	郑晓明
F0094490	人力资源管理全案 (第 2 版) (含 CD 光盘 1 张)	78	杨毅宏
F0086460	经理人合法用人指南: 《劳动合同法》及实施条例 案例解读与实操应对	35	王奋 杨波
F0057970	一天一根胡萝卜: 365 天的员工激励方案 (修订版)	25	阿德里安·高斯蒂克
F0052900	销售团队的薪酬设计 (修订版)	25	[美]西克海利
F0107100	校园求职全攻略: 金融类职位	39	欧立奇 孙传东
F0119330	校园求职全攻略: 销售类职位	29	杨毅宏
F0127100	人力资源制度范例与解析 (第 2 版)	49	朴愚
F0097320	薪酬设计与薪酬管理	36	孙玉斌
F0094800	员工关系管理与改善	35	张立兴
F0091350	战略人力资源管理: 化战略为行动	39	包晨星
F0082720	绩效考核与绩效管理 (第 2 版)	35	付亚和
F0062710	职位分析与评估	45	朱兴佳
F0062700	员工培训与塑造	45	甘斌
F0134220	管理漫谈——做个顶尖管理人	49	萧一龙
F0134510	做核心员工, 不做候补队员	29	邢桂平
F0143050	优秀员工不抱怨	29	吴会超
F0132400	引导: 团队群策群力的实践指南	46	英格里德·本斯
F0136640	企业薪酬设计方法与工具	29	秦杨勇
F0132310	薪酬管理与设计禁忌 86 例	39	徐斌
F0132690	培训发展禁忌 82 例	36	吴江

以上图书各大新华书店均有售, 或按如下地址咨询:

北京世纪波文化发展有限公司 (北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦)

邮编: 100036 电话: 010-88254199 E-mail: [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)